

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARIA CAROLINA MENEGHETTI**

**O CAPITAL DE GIRO E AS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO A CURTO  
PRAZO: UM ENFOQUE NA GESTÃO DE DISPONIBILIDADES E NA GESTÃO DE  
CONTAS A RECEBER**

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARIA CAROLINA MENEGHETTI**

**O CAPITAL DE GIRO E AS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO A CURTO  
PRAZO: UM ENFOQUE NA GESTÃO DE DISPONIBILIDADES E NA GESTÃO DE  
CONTAS A RECEBER**

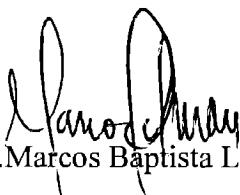
Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de bacharel em  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>.  
Priscilla Martins Ramos

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2005**

MARIA CAROLINA MENEGHETTI

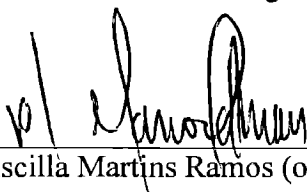
**O CAPITAL DE GIRO E AS ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO A CURTO  
PRAZO: UM ENFOQUE NA GESTÃO DE DISPONIBILIDADES E NA GESTÃO DE  
CONTAS A RECEBER**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 21 de novembro de 2005.



Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dal Mau  
Coordenador de Estágios

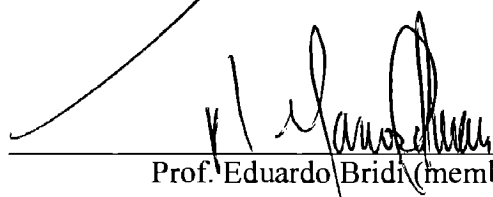
Apresentado a Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profª. Priscilla Martins Ramos (orientadora)



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa (membro)



Prof. Eduardo Bridi (membro)

*Dedico este trabalho*

*Aos meus pais, Luiz e Grace, que sempre me apoiaram,*

*Acreditam em mim.*

*Aos meus irmãos que amo tanto*

*Luiz Gustavo (in memorian) e*

*Luiz Eduardo*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que sempre me guia pelo rumo certo, me deu coragem pra vencer e fé pra continuar lutando.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado, me apoiando e acreditando. Devo a eles a pessoa que sou hoje. Em memória de meu irmão Luiz Gustavo, pela infância sadia e alegre que tivemos. Ao meu irmão Luiz Eduardo, por ser um irmão amado e que trouxe alegria a minha família;

A minha orientadora, Professora Priscilla Martins Ramos, a qual me apoiou constantemente, mostrando sempre atenciosa, além de ser uma excelente profissional;

As minhas amigas Larissa e LÍlian, por estes cinco anos de amizade, companheirismo, no qual dividimos nossas histórias e construímos uma amizade verdadeira;

Aos meus amigos, que são muitos, que sempre me apoiaram, me deram força pra continuar seguindo: Raquel, Melania, Karina, Juliana Ruivo, Marcelo P., Vinícius S., Evi.

A minha companheira de apartamento, Juliana Morena, que sempre foi muito paciente, amiga, confidente e, sobretudo alegre.

Ao pessoal da empresa na qual o trabalho foi desenvolvido, pelo auxílio, pela paciência, dedicação com que prestaram as informações e acreditaram em meu trabalho.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento deste trabalho. Aos meus colegas que de uma forma ou outra me ajudaram ao longo desses anos.

Agradeço pelo companheirismo e paciência de minha prima Fernanda e da Luma.

"As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam".

Bernard Shaw

"A força não provém da capacidade física e sim de uma vontade indomável".

Mahatma Gandhi

## RESUMO

MENEGHETTI, Maria Carolina. **O capital de giro e as estratégias de gerenciamento a curto prazo**: um enfoque na gestão de disponibilidades e na gestão de contas a receber, 2005, 115 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão de capital de giro e as estratégias de gerenciamento da Alfa Comunicação, com ênfase na gestão disponibilidades e na gestão de contas a receber. Neste sentido, o presente trabalho fundamenta a teoria financeira e analisa os elementos do capital de giro, que são a gestão de disponibilidades, a gestão de contas a receber e a gestão de estoques. Complementando e fundamentando o estudo do capital de giro, realiza-se a análise das demonstrações financeiras da empresa do período compreendido entre 2002-2004, com base nos principais índices financeiros de liquidez e na elaboração da análise vertical e horizontal do balanço. Com base na análise desenvolvida na empresa, pode-se constatar que esta utiliza as ferramentas para o controle do nível de caixa, contudo este deve ser aperfeiçoado por meio de um controle mais eficaz no que se refere aos ingressos e desembolsos. A gestão de contas a receber apresenta em sua política de crédito prazos flexíveis, tornando a empresa inadimplente com seus compromissos pelo atraso de pagamento de clientes. A política de cobrança utiliza elementos eficazes como boleto bancário, telefonema, email, visita pessoal e ação legal. A análise de liquidez da empresa, com base nos indicadores abordados, destacou o ano de 2002, com os melhores resultados no campo de liquidez em comparação aos anos de 2003 e 2004. O estudo de caso teve uma abordagem predominantemente qualitativa, pois partiu de percepção, observação direta, análise documental e entrevista para compreender a gestão financeira na empresa. O tema, gestão financeira do capital de giro, é de grande relevância para as organizações, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa.

Palavras-chave: Administração Financeira. Capital de Giro. Estratégias de Curto Prazo.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE TABELAS .....	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	16
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	19
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	19
2.1.1 <i>Caracterização de Micro e Pequena Empresa</i> .....	21
2.1.2 <i>Obrigações Tributárias federais das micro e pequenas empresas</i> .....	22
2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	24
2.2.1 <i>A evolução da Administração Financeira, sua função e seus objetivos</i> .....	24
2.2.2 <i>O Administrador Financeiro</i> .....	27
2.3 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO .....	28
2.3.1 <i>Gestão das Disponibilidades e Investimentos Temporários</i> .....	32
2.3.2 <i>Fluxo de caixa</i> .....	35
2.3.3 <i>Administração de Contas a receber</i> .....	38
2.3.3.1 <i>Política de Crédito</i> .....	41
2.3.3.2 <i>Política de Cobrança</i> .....	43
2.3.4 <i>Administração financeira de estoques</i> .....	45
2.3.4.1 <i>Política de Estoques</i> .....	46
2.4 FINANCIAMENTO .....	51
2.5 ANÁLISE DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	53
2.5.1 <i>A Demonstração de Resultado</i> .....	54
2.5.2 <i>O Balanço Patrimonial</i> .....	55
2.5.3 <i>Análise Horizontal</i> .....	57
2.5.4 <i>Análise Vertical</i> .....	58
2.5.5 <i>Comparação entre Análise Horizontal e Vertical</i> .....	58
2.6 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS .....	59



2.6.1	<i>Índice de Liquidez</i> .....	59
2.6.1.1	Índice de liquidez corrente - ILC .....	60
2.6.1.2	Índice de Liquidez Seca – ILS .....	61
2.6.1.3	Índice de Liquidez Imediata - ILI.....	62
2.6.1.4	Capital de Giro Líquido.....	62
2.6.2	<i>Índice de rentabilidade</i> .....	63
2.6.2.1	Margem Operacional Líquida .....	63
2.6.2.2	Margem Líquida.....	63
2.6.3	<i>Índices de Eficiência Operacional</i> .....	64
2.6.3.1	Giro ou Rotação do Saldo de Contas a Receber.....	64
2.6.3.2	Giro ou Rotação do Saldo de fornecedores (contas a pagar).....	65
2.6.4	<i>Limitações da análise por índices</i> .....	67
3	METODOLOGIA.....	68
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	68
3.2	OBJETO DE ESTUDO E SUJEITO DE PESQUISA.....	69
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	70
3.4	LIMITAÇÕES .....	70
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE.....	72
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	72
4.1.1	<i>Histórico da empresa</i> .....	73
4.1.1.1	Serviços prestados pela empresa .....	74
4.1.2	<i>Forma jurídica e constituição societária</i> .....	75
4.1.3	<i>Estrutura organizacional</i> .....	77
4.1.4	<i>Clientes</i> .....	78
4.1.5	<i>Fornecedores</i> .....	79
4.1.6	<i>Concorrentes</i> .....	80
4.2	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	81
4.2.1	<i>Administração de Disponibilidades</i> .....	81
4.2.1.1	Controle das entradas .....	81
4.2.1.2	Controle das saídas.....	83
4.2.2	<i>Fluxo de caixa</i> .....	84
4.2.2.1	Análise das causas de déficit de caixa.....	87
4.3	ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER .....	87
4.3.1	<i>Política de Crédito</i> .....	88
4.3.2	<i>Política de Cobrança</i> .....	89
4.4	ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS .....	90

4.4.1 <i>Índice de liquidez</i> .....	91
4.4.2 <i>Capital de Giro Líquido</i> .....	92
4.4.3 <i>Índice de Liquidez Corrente</i> .....	93
4.4.4 <i>Índice de Eficiência Operacional</i> .....	95
4.5 ANÁLISE HORIZONTAL E ANÁLISE VERTICAL .....	95
4.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO, COM ÊNFASE NO ORÇAMENTO DE CAIXA .....	96
4.7 ESTRATÉGIAS SUGERIDAS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO DO CAPITAL DE GIRO .....	100
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	103
REFERÊNCIAS .....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Representação do Ciclo operacional e do Ciclo de caixa .....	30
Figura 02: Modelo de fluxo de caixa tradicional .....	37
Figura 03: Representação do Modelo de Fluxo de Caixa .....	38
Figura 04: Curva ABC de estoques .....	48
Figura 05: Representação gráfica do LEC .....	49
Figura 06: Estrutura da Demonstração do resultado .....	54
Figura 07: Estrutura do Balanço Patrimonial .....	56
Figura 08: Fluxograma da Alfa Comunicação .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Critério para conceituar micro e pequena empresa quanto à receita bruta anual	20
Quadro 02: Critério para conceituar micro e pequena empresa quanto ao número de pessoas ocupadas .....	21
Quadro 03: Adaptação da Representação do PMC .....	44
Quadro 04: Liquidez Corrente e capital de Giro .....	61
Quadro 05: Relação entre indicadores operacionais, liquidez e capital de giro .....	66
Quadro 06: Ativo Circulante referente aos anos 2004, 2003 e 2002 .....	91
Quadro 07: Passivo Circulante referente aos anos de 2004, 2003 e 2002 .....	91
Quadro 08: Estratégias sugeridas para o planejamento do capital de giro .....	102

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Fluxo de Caixa Semestral dos anos de 2003, 2004 e 2005 (em Reais) .....	85
Tabela 02: Capitais de Giro Líquido (em Reais) .....	92
Tabela 03: Liquidez Corrente .....	94
Tabela 04: Análise vertical e Horizontal .....	96
Tabela 05: Fluxo de Caixa Projetado para o primeiro semestre de 2006 (em Reais) .....	99

## 1 INTRODUÇÃO

A instabilidade do mercado econômico impacta no dia-a-dia das decisões financeiras das empresas que dependem cada vez mais da eficiência da administração financeira para sobreviver.

Este trabalho de conclusão do curso de administração, portanto, visa analisar a função financeira em duas etapas. A primeira, uma abordagem teórica sobre a gestão financeira de curto prazo com ênfase na administração de disponibilidades e de contas a pagar. E a segunda, um estudo de caso realizado na empresa Alfa Comunicação<sup>1</sup>.

O presente trabalho propõe-se a aplicar a teoria da administração financeira de curto prazo na empresa Alfa Comunicação e analisar o enfoque do capital de giro na empresa, que compreende a gestão de disponibilidades e investimentos temporários, a gestão de contas a receber e a pagar. Esses saldos possuem como duração do ciclo de operações o curto prazo por representarem os ativos e passivos circulantes.

Neste sentido, analisar-se-á as estratégias operacionais de atuação da empresa (fluxo de caixa), principalmente em relação à administração do capital de giro, pois é por meio da gestão do capital que as empresas sustentam as operações diárias.

Neste estudo, ainda, serão analisados os índices financeiros de liquidez, envolvendo os três últimos anos (2002, 2003 e 2004) da empresa. Deste modo, será complemento desta avaliação a análise das demonstrações financeiras da empresa, que engloba a análise vertical e horizontal.

Fundamentado no estudo e nas avaliações alcançadas, será proposto estratégias de gerenciamento a curto prazo para a empresa Alfa Comunicação, no que se refere à gestão de

---

<sup>1</sup> Nome fictício para garantir o sigilo das informações financeiras da empresa.

disponibilidade e gestão de contas a receber e a pagar, para que esta possa aprimorar e buscar uma resposta mais rápida da função financeira da empresa.

### ***1.1 Tema e problema de pesquisa***

A Alfa Comunicação é uma pequena empresa que atua no ramo de comunicação e design há cinco anos e atende clientes de diversas áreas da grande Florianópolis.

Diante de um mercado competitivo das pequenas e micro empresas, a Alfa Comunicação utiliza estratégias que variam conforme suas necessidades, ciclos econômicos e a sazonalidade de alguns eventos para obtenção do capital de giro. Neste contexto, a função financeira da empresa é a obtenção dos recursos necessários e a formação de estratégias voltadas para a otimização do uso de seu capital.

O capital de giro é o ativo financeiro de curto prazo administrado pela empresa diariamente. Esses ativos compreendem os saldos mantidos por uma empresa nas contas Disponibilidades, Contas a Receber e Estoques de matérias-primas. Os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações.

A inadequada administração do capital de giro afeta dramaticamente o fluxo de caixa das empresas ocasionando vários problemas financeiros e até a insolvência da empresa.

Portanto, levando-se em conta o gerenciamento da empresa e o capital de giro, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

**De que forma são utilizadas as estratégias da gestão de Disponibilidades e de Contas a receber na Alfa Comunicação para o gerenciamento financeiro de curto prazo?**

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos são as informações necessárias e simplificadas para atingir a resolução do problema, são divididos em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias da gestão de disponibilidades e de contas a receber na Alfa Comunicação para o gerenciamento financeiro de curto prazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Visando alcançar o objetivo geral exposto, têm-se como objetivos específicos:

- a) Identificar e fundamentar a Teoria da Administração Financeira;
- b) Caracterizar o gerenciamento da função financeira na empresa;
- c) Identificar e analisar a gestão de disponibilidades e contas a receber da empresa;
- d) Analisar as demonstrações financeiras de liquidez e análise vertical e horizontal, envolvendo os três últimos anos (2002, 2003 e 2004);
- e) Propor estratégias de melhoria na gestão de capital de giro, com ênfase na gestão das disponibilidades e contas a receber.



### ***1.3 Justificativa***

Os critérios para que se justifique uma pesquisa, segundo Castro (1978), são: importância, originalidade e viabilidade. Uma pesquisa é importante quando seu tema está de alguma forma ligado com uma questão crucial que afeta ou polariza substancialmente um segmento da sociedade. Neste contexto, a presente pesquisa é importante, pois trata de assunto de interesse da acadêmica, que atua no departamento financeiro da empresa, e por ser uma das áreas na qual a empresa tem dificuldade de administrar. Para a organização, este estudo irá proporcionar uma análise do desempenho da função financeira, apontando o grau de eficiência da Administração Financeira, principalmente no que concerne à Gestão do Capital de Giro.

O tema é relevante, pois auxiliará tanto a acadêmica no desenvolvimento do estudo e implantação da teoria, quanto à empresa, no controle de seus processos operacionais e financeiros, ganhando assim competitividade no mercado em que atua.

Contudo, ainda para a empresa, o estudo contribuirá no processo de tomada de decisão, pois esta terá subsídios para a melhoria desse processo. Com as informações adquiridas neste estudo, a empresa obterá sua posição em relação à administração financeira, ao capital de giro e às estratégias necessárias para gerenciamento da gestão de disponibilidades, pois, a direção da empresa não tem formação acadêmica na área de administração, o que dificulta gerir a empresa diante do mercado tão competitivo.

Quanto à originalidade da pesquisa, o tema pode se destacar como original por apresentar uma nova e importante visão sobre o assunto para a Alfa Comunicação e levar à empresa ferramentas que auxiliarão a gestão financeira, controlando e organizando os recursos disponíveis com rapidez e economia.

A viabilidade é a possibilidade de realização da pesquisa mediante as informações, recursos e prazos disponíveis. Neste contexto, houve dificuldade na busca de referencial teórico devido à greve ocorrida durante o período de elaboração do estudo. As informações práticas sobre a gestão financeira de curto prazo foram viáveis, pois a acadêmica atua na área financeira da empresa o que facilitou o acesso a todas as informações relevantes e necessárias para desenvolver o estudo. Quanto ao tempo para elaboração do trabalho, foi curto, pois a pesquisadora, além de suas atividades cotidianas demandarem boa parte de seu dia, houve um dispêndio de tempo para arrumar as informações do fluxo de caixa, estas não eram tabuladas adequadamente.

Por fim, um estudo teórico para a Alfa Comunicação auxiliará no gerenciamento do capital de giro e na definição de estratégias em que a empresa almeja adotar. Para o meio acadêmico, esta pesquisa retrata o dia-a-dia da empresa enriquecendo-o com o real conhecimento da prática administrativa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo irá aprofundar o conhecimento teórico sobre o capital de giro, explorando os saldos da conta capital de giro, com o intuito de atingir os objetivos propostos por este estudo.

No decorrer deste, serão apontados tópicos que explicitarão sobre micro e pequenas empresas, administração financeira, administração financeira de curto prazo, que engloba a gestão das disponibilidades e investimentos temporários, a gestão de contas a receber, a gestão de estoques, financiamentos, análise das demonstrações financeiras e a análise de indicadores econômicos e financeiros.

### ***2.1 Classificação da Micro e Pequena empresa***

Esta seção trata de caracterizar as empresas em micro e pequena empresa, quanto aos critérios da receita bruta anual e quanto ao número de pessoas, além de classificá-la quanto à abordagem quantitativa e qualitativa de micro e pequenas empresas.

Na caracterização do tamanho de uma empresa, os parâmetros geralmente utilizados são: o número de empregado, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho, volume de depósito. Estes parâmetros são apresentados por diversos autores, nos quais destacam-se Longenecker, Moore & Petty (1997) e Dias et al (2003). Para caracterização e classificação de micro e pequena empresa fundamentar-se-á, principalmente, na abordagem dos autores citados, bem como nas constatações de Coelho (2000) e das informações encontradas no SEBRAE (2005).

Segundo informações do SEBRAE (2005), a adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

Conforme SEBRAE (2005), o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

	Receita Bruta Anual
Microempresa	Igual ou superior a R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

**Quadro 01: Critério para conceituar micro e pequena empresa quanto à receita bruta anual**  
**Fonte: SEBRAE (2005)**

Atualmente, os critérios apresentados no quadro 01 vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às Micro e Pequenas Empresas. O regime simplificado de tributação SIMPLES também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em R\$ 1.200.000. Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

O SEBRAE (2005), além do critério citado, possui o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença de micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

	Na Indústria e construção	No comércio e Serviços
Microempresa	De 10 a 19 pessoas ocupadas	Até 09 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas

**Quadro 02: Critério para conceituar Micro e Pequena Empresa quanto ao número de pessoas ocupadas**  
**Fonte: SEBRAE (2005)**

Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

### **2.1.1 Caracterização de Micro e Pequena Empresa**

Segundo Coelho (2000), a micro e pequena empresa pode ser dividida em duas vertentes: quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa pode ser definida por Morelli (*apud* Coelho, 2000), pelo volume de emprego, volume de produção, investimento realizado, faturamento, potência instalada, produtividade, patrimônio líquido e participação no respectivo mercado. Entretanto, o autor adverte que com esses índices podem ocorrer alguns problemas devido à falta de um sistema contábil e de um controle confiável.

A abordagem qualitativa que o autor, ora citado, faz referência é a compreensão da forma como micro e pequenas empresas são administradas e os tipos de inserção no mercado. Portanto, para o autor, as variáveis qualitativas de maior utilização são: acesso ao mercado de capitais e as inovações tecnológicas; existência de divisão de trabalho especializado; nível de especialização da mão-de-obra; existência de relacionamento pessoal do administrador com colaboradores/fornecedores; ausência de um sistema de informação para tomada de decisão; a forma e o grau de concorrência; os tipos de máquinas e ferramentas utilizadas, a existência de participação direta do proprietário no processo de produção, comercialização e/ou prestação de serviço e, por fim, a falta de conhecimento/utilização de modernas técnicas de administração.

Morelli (*apud* Coelho, 2000), entende que a abordagem qualitativa para micro e pequena empresas apresenta dificuldades de efetiva constatação, pois é difícil de mensurar estes índices. Assim, as características que permitem uma melhor descrição para que uma empresa possa ser enquadrada como micro ou pequena empresa, conforme Montañó (*apud* Coelho, 2000), estão relacionadas ao grau de centralização da autoridade e do poder que remetem ao proprietário.

### **2.1.2 Obrigações Tributárias federais das micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas se enquadram no Simples estão sujeitas a incidência, sobre a receita bruta mensal, dos seguintes tributos, que serão recolhidos de forma unificada, segundo SEBRAE (1995):

- a) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- b) Imposto de Renda de pessoa Jurídica – IRPJ;

- c) Imposto sobre produtos Industrializados – IPI;
- d) PIS/PASEP;
- e) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- f) Contribuição Previdenciária Patronal.

A receita bruta mensal, que servirá de base de cálculo do Simples, é o faturamento de mercadorias, produtos ou serviços e não engloba outras receitas que tenham sido auferidas pela empresa.

Quanto à cobrança do ICMS e do ISS, somente se tiver sido celebrado convênio com a União é que na alíquota Simples será incluído o percentual do ICMS e/ou do ISS. No entanto, muitos Estados e Municípios criaram seus próprios sistemas simplificados para micro e pequenas empresas, com recolhimento do ICMS ou do ISS em separado (SEBRAE, 2005).

Conforme SEBRAE (2005), para o cálculo do Simples é necessário verificar qual a alíquota que será utilizada no cálculo do valor a recolher, considerando os seguintes fatores:

- a) A atividade econômica da empresa, se está sujeita à tabela de alíquotas normais ou majoradas em 50%; e
- b) A receita bruta acumulada no ano, para identificar a alíquota que deverá ser aplicada sobre o faturamento do respectivo mês.

Desta forma, o Simples será calculado aplicando-se, sobre a receita mensal da empresa, a alíquota normal ou majorada em 50% referente à sua atividade econômica e ao total de sua receita bruta acumulada até o respectivo mês. (SEBRAE, 2005)

A microempresa, que durante o exercício ultrapassar o limite anual de receita bruta de R\$ 120.000,00, deverá aplicar, sobre a receita excedente, as alíquotas da empresa de pequeno

porte. A pequena empresa, que durante o exercício, ultrapassar o limite anual de receita bruta de R\$ 1.200.000,00, terá que aplicar, sobre a receita excedente, uma alíquota majorada em 20%. Neste caso, a empresa estará excluída do Simples no ano seguinte.

## ***2.2 Administração financeira***

Esta seção aborda a evolução da administração financeira, sua função e seus objetivos, a estrutura, e, por fim, as atribuições do gestor financeiro.

### **2.2.1 A evolução da Administração Financeira, sua função e seus objetivos**

Para entender a transformação do papel do administrador e suas funções é necessário antes, entender a evolução da Administração Financeira.

A Administração Financeira, no início do século XX, surgiu como um campo distinto de estudo e fazia parte da Economia. Ela compreendia apenas os instrumentos financeiros, as instituições e os detalhes do funcionamento dos mercados de capitais. Nessa época houve um grande número de fusões das empresas, o que ocasionou grande interesse pela promoção. E fez com que as empresas começassem a se preocupar com os dados financeiros. Mas só com o advento de determinadas legislações é que se tornou comum divulgação de dados financeiros a sociedade (VAN HORNE, 1979).

Segundo Van Horne (1979, p. 04), “com as inovações tecnológicas e o surgimento de novas indústrias, na década de 20, houve uma grande necessidade de fundo pelas empresas”. Nessa época, houve uma enorme ênfase à liquidez e ao financiamento das empresas. Já na



década de 30, com a Depressão ocorrida, as empresas começaram a se preocupar com os aspectos defensivos de sobrevivência das empresas. Na década de 40, as Finanças foram dominadas por uma abordagem mais tradicional, consequência da década passada. Na década dos anos 50 e dos 60, com o uso de instrumentos tecnológicos mais avançados, como o computador, a realização da análise financeira se tornou mais sólida.

E a partir dos anos 70, com novas teorias e tecnologias mais avançadas a Administração Financeira começou a incluir a administração de ativos, a alocação de capital e a avaliação da empresa como um todo. Na década de 70, conforme Van Horne (1979, p. 05), a administração financeira “deixou de enfatizar a análise externa da empresa, dando maior importância à tomada de decisões em seu âmbito interno”.

Atualmente, com tecnologia de ponta, a globalização, a preocupação com clientes, fornecedores a Administração Financeira passa a ser uma ciência em permanente transformação.

Neste sentido, a função financeira compreende, um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa (BRAGA, 1989).

Hoji (1999), complementa que as atividades de uma empresa podem ser agrupadas de acordo com sua natureza em:

- a) Atividades de operações, as quais existem em função do negócio da empresa e propiciam um retorno adequado para os investimentos feitos pelos proprietários. São refletidas em contas integrantes da Demonstração do Resultado, que geram o lucro ou o prejuízo, como: salários, vendas, matéria-prima, entre outras;
- b) Atividade de investimento, as quais refletem os efeitos das decisões de aplicações de recursos em caráter temporário ou permanente, para a efetiva operacionalização

do empreendimento. Corresponde às contas classificadas no balanço patrimonial, em investimento temporários e em ativo permanente. Tais como: aplicações financeiras de curto e longo prazo, compra de equipamento.

- c) Atividade de financiamentos, as quais refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos. Corresponde às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. Alguns exemplos: emissão de debêntures, captação de empréstimos bancários.

Sendo assim, o objetivo da função financeira é trazer a empresa maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições caracterizados como proprietários, desde que não seja comprometida a liquidez da empresa. (SANVICENTE, 1983).

A função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez (ARCHER E D'AMBROSIO *apud* SANVICENTE, 1983, p. 21).

O papel desempenhado pelo principal responsável pelas finanças e a extensão em que participa da função financeira, conforme Johnson (1973), variarão de acordo com a função ou política traçada, tamanho da empresa, capacidade própria e a dos outros funcionários e diretores.

A estrutura organizacional típica da função financeira depende do tamanho da empresa. De acordo com Gitman (1997), à medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz a criação de um departamento próprio.

Portanto, Gitman (1997, p. 04), define Finanças como “a arte e a ciência de administrar fundos”, ou seja, enquanto a ciência distingue-se por seu aspecto quantitativo e por sua objetividade, a arte é qualitativa e subjetiva.

### 2.2.2 O Administrador Financeiro

O administrador financeiro, segundo Johnson (1973), é o elo vital da empresa, ao conseguir recursos e distribuí-los em função dos diferentes usos deste capital.

O administrador financeiro é o indivíduo ou grupo de indivíduo preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações e a análise da maneira com a qual os recursos obtidos são realizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa (SANVICENTE, 1983, p.13).

Essas funções exercidas pelos administradores exigem um envolvimento e uma freqüente participação na definição da política empresarial, pois necessita-se ter uma visão geral de todas as operações da empresa e o financeiro é quem une essas partes.

Flink e Grunewald (*apud* SANVICENTE, 1983), afirmam que o administrador financeiro possui as seguintes atribuições:

- a) Análise de registros e informações contábeis: Fornecem ao administrador os acontecimentos internos como principal fonte de informações diárias e futuras do controle financeiro.
- b) Projeção do movimento de fundos: Afere o grau de liquidez da empresa e verifica se o orçamento previsto terá condições de ser executado, ou seja, se a empresa terá condições de pagar fornecedores e despesas incorridas.
- c) Aplicação de fundos excedentes: É quando se tem liquidez excessiva e fazem-se necessários após o surgimento de uma necessidade, na qual ocorre um resgate grande para recuperar o dinheiro.
- d) Fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa: Ajudam na tomada de decisões de investimentos,

aplicações financeiras, fixação de preços de produtos. E coordena as diversas áreas da empresa, como por exemplo, marketing, pessoal, produção, finanças.

- e) Elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e a longo prazo.
- f) Fixa um conjunto de objetivos gerais propostos pela alta administração.

Portanto, segundo Gitman (1997, p.04) compete aos administradores financeiros “administrar ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos”.

### ***2.3 A Administração financeira de curto prazo***

O capital de giro, conforme Gitman (1997), refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas. O capital de giro líquido (ou circulante), que consiste na diferença entre os ativos e passivos circulantes, é uma medida conveniente da liquidez da empresa e também reflete sua capacidade de gerenciar suas relações com fornecedores e clientes (GITMAN, 1997).

O objetivo da administração de curto prazo é gerir cada um dos ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa (GITMAN, 1997).

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.336), “a expressão capital de giro líquido é associada à tomada de decisões financeiras de curto prazo”. Essas decisões de curto prazo, ainda segundo estes autores, tipicamente envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos.

Os ativos circulantes, também chamados de capital de giro ou capital circulante, representam a parcela do investimento que circula de uma forma à outra, durante a condição normal dos negócios. Essa transição periódica de caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e de volta para caixa, compõe o ciclo operacional da empresa. (GITMAN, 1997).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o ciclo operacional possui dois comportamentos distintos:

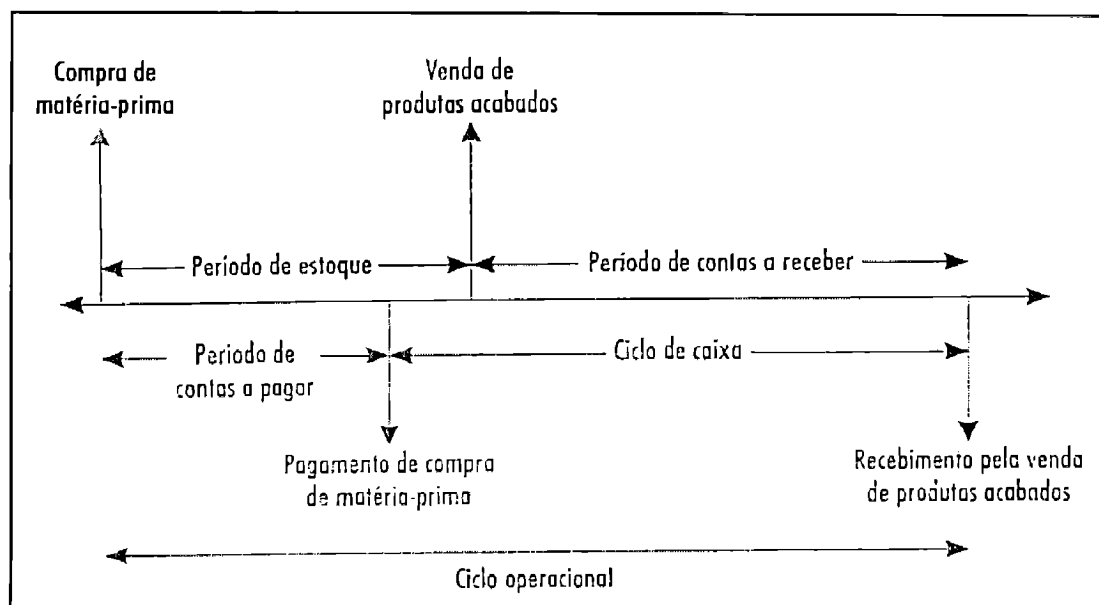
- a) O tempo necessário para adquirir e vender o estoque, chamado de período de estoque; e
- b) O tempo necessário para cobrar a venda, chamado de período de contas a receber.

Deste modo, ainda conforme Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o ciclo operacional descreve o caminho pelo qual um produto passa pelas contas de ativo circulante. E pode ser definido pela seguinte equação:

- $\text{Ciclo Operacional} = \text{Período de estoques} + \text{Períodos de contas a receber}$

O ciclo de caixa, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), é o número de dias transcorridos até receber o valor de uma venda, medido desde o momento em que se paga pelo estoque adquirido. Portanto tem-se a partir, disto a seguinte equação:

- $\text{Ciclo de Caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Período de contas a pagar}$



**Figura 01: Representação do Ciclo Operacional e do Ciclo de Caixa**

Fonte: ROSS, WESTERFIELD E JAFFE (1995)

Na maioria dos casos, as empresas têm ciclos de caixa positivos, e conseqüentemente exigem financiamento de estoques e contas a receber. Quanto mais longo o ciclo de caixa, mais financiamento é necessário. Além disso, as variações do ciclo de caixa de uma empresa são comumente interpretadas como um sinal antecipado de problemas. A ampliação do ciclo pode indicar que a empresa está tendo dificuldades para desovar seus estoques ou cobrar suas contas a receber. Tais problemas podem ser ocultados, pelo menos em parte, por um aumento do ciclo de contas a pagar, de modo que ambas as coisas precisam ser monitoradas (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, p. 341).

Sanvicente (1995, p.121), ressalta “o capital de giro é sempre mantido pela empresa para sustentar um dado volume de operações”.

Já Gitman (1997) afirma que quanto mais previsíveis forem as entradas de caixa, menores as necessidades de Capital Circulante Líquido (CCL). Porém, como a maioria das empresas, segundo o mesmo autor, não conseguem conciliar com precisão as entradas e as saídas de caixa, os ativos circulantes precisam exceder os passivos circulantes. Ou seja, uma parcela dos ativos circulantes é freqüentemente financiada com fundo a longo prazo.

De acordo com Sanvicente (1995), os ativos correntes ou capital de giro diferem dos ativos imobilizados ou capital fixo, mesmo quando vistos como investimentos necessários da empresa. Isso porque é comum o administrador dedicar boa parte do seu tempo ao controle do investimento em ativos correntes, pois são atividades do dia-a-dia. Já as alterações dos investimentos em capital fixo são menos freqüentes, pois envolvem longo período de maturação da aplicação de recursos.

Ainda conforme o autor, os investimentos em ativos correntes estão relacionados principalmente às vendas, que são feitas diariamente e podem oscilar de um momento para outro. Sendo este, outro motivo que justifica porque os investimentos em ativos correntes adquirem um senso de urgência maior do que as aplicações em imobilizados. Além de serem mais divisíveis do que os efetuados em capital fixo, dão maior flexibilidade à administração da empresa.

Os princípios básicos da administração do capital de giro, segundo Sanvicente (1997), são três: liquidez dos ativos correntes da empresa, em face da composição dos prazos de vencimento das suas dívidas; conflito entre liquidez e rentabilidade e; manutenção dos saldos excessivos com investimentos e custos mais altos e a manutenção de saldos insuficientes com investimentos e custos menores. Assim, a aplicação dos princípios da administração do Capital de Giro auxiliam na tomada de decisão.

Portanto, uma boa administração do capital de giro, segundo Assaf Neto e Silva (1997), envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Assim, este incremento de atividade no capital de giro proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüentemente aumento na rentabilidade.

### 2.3.1 Gestão das Disponibilidades e Investimentos Temporários

A administração do disponível é o aspecto chave do objetivo da liquidez para a administração financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, mais prontamente a empresa poderá honrar com os seus compromissos. E quanto mais recursos puder aplicar no sistema operacional de seus negócios, maiores deverão ser as taxas de retorno sobre o investimento realizado. (ZDANOWICZ, 1998).

Deste modo Zdanowicz (1998, p.104), afirma que “a administração do disponível compreende o controle da eficiente utilização de recursos da empresa, em investimentos facilmente conversíveis em numerários e das fontes externas que podem proporcionar imediatos aportes de recursos financeiros quando necessário”.

Segundo Sanvicente (1995), os recursos contidos nestas contas são aqueles que permitem à empresa efetuar pagamentos imediatos.

Existem três razões para a manutenção de disponibilidades, conforme Zdanowicz (1998).

- a) Para transação: a empresa precisa atender aos pagamentos que advém de sua atividade operacional;
- b) Por precaução: toda a empresa constitui reservas para atender desembolsos inesperados, ou seja, não previstos no planejamento, por isso, quanto melhor for a projeção de caixa, menor será o saldo necessário por precaução;
- c) Para especulação: esta parcela de investimento em disponibilidades destina-se principalmente a tirar vantagens nas oportunidades empresariais, tanto no mercado financeiro, como em compras, com bons descontos, pagamentos antecipados.



O autor acima citado, ainda completa, que existem alguns aspectos que influenciam a empresa em manter saldos para transação, precaução e especulação, que são os seguintes:

- a) Fluxo líquido de caixa fixado pela empresa;
- b) Prováveis desvios que poderão ocorrer no nível desejado de caixa;
- c) A estrutura e o comportamento nos vencimentos das exigibilidades;
- d) A capacidade de captar empréstimos para suprir possíveis necessidades de caixa;
- e) Preferência pela liquidez, em função dos riscos do investimento;
- f) Eficiência da administração do disponível.

Sanvicente (1997), completa que deve ficar claro o objetivo liquidez x rentabilidade dos ativos correntes para manter um saldo de caixa suficiente e atender às exigências de transição, precaução e especulação, mas nada além disso, para não prejudicar o objetivo de maximização da rentabilidade da empresa.

Há fatores que podem controlar com mais eficácia o nível dos saldos sobre as entradas e saídas, segundo Sanvicente (1997). São eles:

- a) As discrepâncias previsíveis entre as saídas e as entradas de caixa, ou seja, neste caso é necessário segundo o autor citado, assegurar um suporte financeiro para períodos em que as saídas superarem as entradas. E o instrumento básico para este fim é o orçamento de caixa;
- b) As discrepâncias imprevisíveis entre as saídas e as entradas, decorrentes da incerteza inerente dos diversos elementos nelas incluídos, ou seja, deve-se planejar e controlar o saldo de caixa para atender variações imprevisíveis (greves, falência de clientes, inadimplência);

- c) Disponibilidade de outras fontes de fundos, como por exemplo, a empresa captar empréstimo imediato junto às instituições financeiras, ou a redução de despesas;
- d) Natureza das relações mantidas com os bancos, ou seja, a posição de crédito da empresa pode habilitar a transferir parte do seu problema de liquidez para o banco.

Para Sanvicente (1997), outro aspecto importante na administração de disponibilidade é o meio de aumentar os ingressos de caixa por unidade de tempo. Este enfoque, conforme o autor, preocupa-se com dois aspectos: a minimização das possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento e a aceleração dos recebimentos de cheques, duplicatas por meio do depósito na conta da empresa.

Ainda conforme Sanvicente (1997), para o controle das saídas de caixa, leva-se em conta: a liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicações aprovadas não podendo ser atrasada desnecessariamente, os processos de pagamento devem incluir precauções contra desvios e furtos e quando há possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos à disposição da empresa pelo período mais prolongado possível.

Diante disso, Zdanowicz (1998), afirma que o administrador financeiro, ao gerir uma empresa, deve ter alguns cuidados com o ativo disponível e cita alguns requisitos necessários, a saber:

- a) Aceleração do processo de recebimento;
- b) Controle nos pagamentos;
- c) Estabelecimento de saldo mínimo de caixa que dependerá da necessidade de caixa para transação e da eficiência da administração de caixa;
- d) Existência de planejamento e controle financeiro.

Sanvicente (1997), complementa que uma boa administração de disponibilidades completa-se com o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações com o objetivo de proporcionar a empresa certa proteção contra a dupla perda decorrente de inflação e do custo de oportunidade.

### 2.3.2 Fluxo de caixa

A sobrevivência da empresa depende cada vez mais da eficiência da gestão financeira, pois é a administração financeira que centraliza a captação e a aplicação dos recursos necessários e a distribuição eficiente dos mesmos. (ZDANOWICZ, 1998).

Sendo assim, conforme o autor citado, o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros e ter uma eficiência da gestão financeira da empresa.

“Fluxo de Caixa de uma empresa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo” (ZDANOWICZ, 1998, p. 37).

Ezra Solomon (*apud* ZDANOWICZ, 1998), conceitua o fluxo de caixa em função do tempo de sua projeção. Assim, a curto prazo para atender quaisquer finalidade da empresa, principalmente, de capital de giro, e a longo prazo para fins de investimento do ativo permanente.

Segundo Silva (1995, p.39), “o fluxo de caixa (*cash flow*) é um dos principais instrumentos de análise e identifica o processo de circulação de dinheiro através da variação

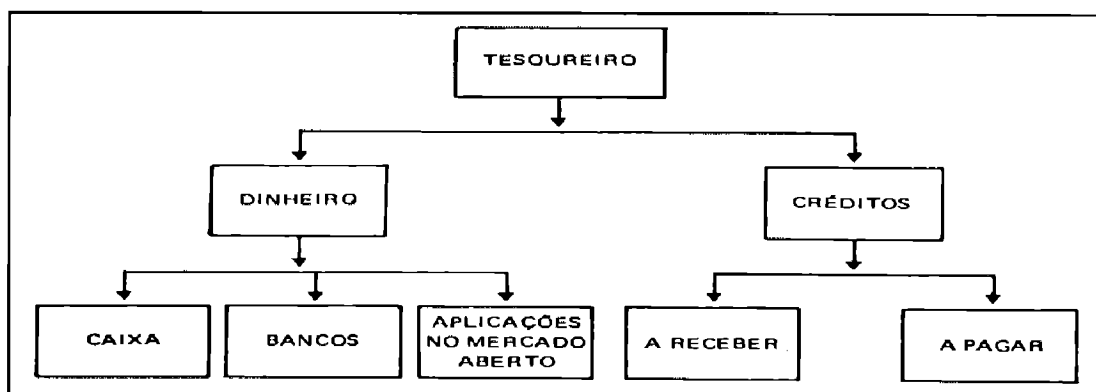
das disponibilidades mais as aplicações financeiras”. Assaf Neto e Silva (1997, p.35), complementam que “gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras”.

“O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa” (ZDANOWICZ, 1998, p. 24 e 25).

Pode-se considerar outros objetivos para elaborar o fluxo de caixa na empresa, conforme Zdanowicz (1998):

- a) Salvar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- b) Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- c) Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de pouco encaixe;
- d) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- e) Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos, etc;

Para caracterizar o fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (1998), deve-se saber quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa (venda à vista, recursos próprios, recursos de terceiros, venda a prazo) e de que forma eles são desembolsados (investimentos, amortizações de empréstimos, financiar o ciclo operacional).



**Figura 02: Modelo de fluxo de caixa tradicional**

Fonte: Zdanowicz (1998)

O administrador financeiro, através da elaboração do fluxo de caixa, concilia a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, pagando as dívidas da empresa em dia e maximizando os lucros sobre os investimentos.

A administração do ativo é importante, para Zdanowicz (1998), pois se deve ter em mente os objetivos simultâneos da administração financeira: liquidez e rentabilidade. Moritz, Bezerra e Van Bellen (2000, p.37), acreditam que “a rentabilidade a ser alcançada expressa-se no aumento de receitas, proporcionadas por um determinado investimento, superiores ao volume de custos e despesas decorrentes desse investimento”. E a liquidez deve ser satisfatória para proporcionar uma disponibilidade de recursos em outros ativos que venham a proporcionar maiores lucros futuros. Todavia, a liquidez da empresa está relacionada aos ativos circulantes e à rentabilidade com os ativos permanentes (principalmente os investimentos no imobilizado).

Portanto, o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa, segundo Assaf Neto e Silva (1997), é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos, e da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição da empresa e suas obrigações correntes. Zdanowicz (1998, p. 47) complementa que “o fluxo de caixa é o instrumento essencial para a Administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro”.

Itens	Jan/XX	Fev/xx	...	Total
<b>1. INGRESSOS</b>				
Vendas à vista				
Cobrança em Carteira				
Cobrança Bancária				
Desconto de Duplicatas				
Vendas de itens do ativo permanente				
Aumento do Capital Social				
Receitas Financeiras				
Outros				
<b>SOMA</b>				
<b>2. DESEMBOLSOS</b>				
Compras à vista				
Fornecedores				
Salários e ordenados				
Compra de Itens do ativo permanente				
Internet				
Aluguel				
Combustível				
Telefone				
Energia Elétrica				
Manutenção de Máquinas				
Despesas Administrativas				
Despesas com Vendas				
Despesas tributárias				
Despesas Financeiras				
Outros				
<b>SOMA</b>				
3. Diferença do Período (1-2)				
4. Saldo Inicial de Caixa				
5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)				
6. Nível de Caixa desejado				
7. Empréstimo a captar				
9. Amortizações				
10. Resgates				
11. Saldo Final de caixa				

**Figura 03: Representação do Modelo de Fluxo de caixa**

Fonte: Zdanowicz (1998)

### 2.3.3 Administração de Contas a receber

Quando uma empresa vende bens e serviços, exige-se o pagamento em dinheiro ou concede-se crédito ao cliente para pagamento futuro. Neste contexto, para Assaf Neto e Silva

(1997), a administração de valores a receber refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Estes compromissos podem ser expressos por meio de duplicatas a receber, de notas promissórias, de cheque pré-datado, de comprovante de venda de cartão de crédito entre outros.

As causas da existência de contas a receber podem ser entendidas como um mecanismo que auxilia na venda, como por exemplo, prazos maiores de pagamentos, políticas de crédito diferente dos concorrentes, fonte de recursos para a empresa e ajuda a maximizar o valor de mercado da firma (Sanvicente, 1997).

Quando se trata de contas a receber, conforme Sanvicente (1995), refere-se a contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional. As contas correntes, segundo este mesmo autor, tratam dos clientes permanentes da empresa que efetuam pagamentos periódicos. Ou seja, a delimitação do prazo de crédito, neste caso, é resolvida pela ausência de política de crédito. Este caso aplica-se a clientes cujas compras a empresa acredita haver constância, regularidade e relativa segurança.

Já o crédito parcelado, refere-se a vendas de acordo com planos de pagamento diferentes. Esse investimento corresponde ao saldo médio mantido em contas a receber, em consequência da necessidade de venda a prazo com concessão de crédito (Sanvicente, 1995)

Os contratos de venda a prazo e de venda condicional são os pagamentos parciais que podem ocorrer antes, durante e/ou após a execução ou instalação das vendas de bens ou serviços previamente encomendados e de execução ou instalação demorada. (SANVICENTE, 1995).

Os fatores condicionantes do investimento em contas a receber são estudados por diversos autores, como Zdanowicz (1998) e Assaf Neto e Silva (1997). Neste sentido, apresentar-se-á os critérios adotados por Sanvicente (1997), que menciona as possíveis variáveis para a existência de venda a prazo:

- a) o volume de vendas a prazo;
- b) a proporção entre o custo direto do produto ou serviço e o valor de venda faturado;
- c) a sazonalidade das vendas;
- d) as regras do ramo de atividades quanto a limites de crédito;
- e) as políticas de prazo de crédito da empresa;
- f) as políticas de cobrança da empresa;
- g) as políticas de desconto da empresa.

Deste modo, alguns desses fatores são elementos da política geral de crédito da própria empresa e estão interligados, auxiliando a empresa a alcançar seus objetivos e/ou metas. Além disso, o fato de serem elementos da política de crédito da empresa significa que está sob a alçada da própria empresa fixar, em parte, o investimento a ser mantido em contas a receber. (Sanvicente, 1997).

A venda a prazo, para Assaf Neto e Silva (1997), deve ser enfocada como um investimento que determine o nível de liquidez, risco e rentabilidade e para um dado volume de vendas.

Assim, para medir o risco enfrentado, que é inerente à possibilidade de que o cliente não pague suas compras à empresa, a análise da sua capacidade de pagamento é, evidente, o instrumento mais apropriado. Sanvicente (1997), considera que toda empresa deve ter um risco aceitável, considerando que o grau de risco assumido afeta:

- a) a velocidade com que as contas são cobradas;
- b) o valor investido em contas a receber; e
- c) o volume total de prejuízos com dívidas incobráveis,



Na administração financeira de contas a receber há cinco elementos que classificam a política adotada será de crédito ou de cobrança: Segundo Sanvicente (1997), esses elementos são:

- a) Fixação de prazos para pagamentos pelos clientes (prazo de crédito);
- b) Fixação de critérios para a aceitação (seleção) de clientes;
- c) Estabelecimento de limites para a concessão de crédito, ou seja, os valores máximos financiáveis pela empresa a cada cliente;
- d) Formulação de política de cobrança, incluindo métodos de cobrança (instrumentos, agressividade relativa, etc);
- e) Estabelecimento de descontos por pagamento antecipado, visando acelerar o recebimento de valores devidos pelos clientes da empresa.

Portanto, segundo Sanvicente (1995), quanto mais longo for o prazo concedido, maior tenderá a ser o investimento em conta a receber.

Para melhor compreensão dos elementos da administração de contas a receber, os tópicos da política de crédito e da política de cobrança serão discutidos detalhadamente a seguir.

#### **2.3.3.1 Política de Crédito**

Antes de uma empresa decidir conceder crédito a seus clientes, ela deve estabelecer procedimentos de concessão de créditos e cobrança. Ross, Westerfield e Jaffe (1995), explicam que há três componentes da política de crédito:

- a) Condições de venda: o prazo de crédito, o desconto por pagamentos à vista e o período do desconto, bem como o tipo de instrumento de crédito;
- b) Análise de crédito: utiliza-se de instrumentos para analisar a probabilidade do cliente para saldar a dívida;
- c) Política de cobrança: a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento quando vende.

Sendo assim, as condições de venda, segundo os mesmo autores, devem ser constituídas por três elementos distintos: o período pelo qual o crédito é concedido, desconto por pagamentos à vista e prazo de desconto e o tipo de instrumento de crédito.

A política de crédito trata de saber quanto tempo disporá o cliente para efetuar os seus pagamentos, fixando assim um prazo geral de créditos. E a análise desse crédito é o processo de decidir se deve ser dado crédito ou não, a determinados clientes.

A análise de crédito, pode ser avaliada pelos 5's do crédito conforme autores como Ross, Westerfield e Jaffe (1995), Braga (1995), Sanvicente (1997). Neste contexto, utilizar-se-á a análise de crédito dos 5 C's conforme Gitman (1997). São eles:

- a) Caráter: o histórico do cliente quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais.
- b) Capacidade: a capacidade do cliente para quitar o crédito solicitado.
- c) Capital: a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa.
- d) Colateral: o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito.

- e) Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

Assaf Neto e Silva (1997, p.98), escrevem que “a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de venda a prazo. Na política de crédito, estão os elementos fundamentais para a concessão, monitoria e a cobrança do crédito”. Os autores complementam que as principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos. Além disso, devem levar em conta o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário. Ou seja, as despesas de cobrança são os gastos adicionais da empresa decorrentes da cobrança, despesas do departamento de cobrança, despesas judiciais, tempo da administração; as despesas com devedores duvidosos são as perdas com as vendas totais a crédito.

#### 2.3.3.2 Política de Cobrança

A primeira visão que vem da cobrança das contas a receber é de menor liberdade de aceitação de clientes, riscos mínimos variáveis e objetivos diferentes quanto a prazos médios. Contudo a política de cobrança está fundamentada nos procedimentos adotados para se receber os títulos a crédito na data dos seus vencimentos. (SANVICENTE, 1997).

A política de cobrança, segundo Gitman (1997), “é o elemento final da política de crédito”. Envolve o acompanhamento das contas a receber, com o objetivo de detectar alguma dificuldade, além da obtenção do pagamento de contas vencidas.

O acompanhamento de contas a receber, é o meio que as empresas se utilizam para controlar os pagamentos realizados pelos clientes. Uma empresa, normalmente, acompanha a evolução de seu prazo médio de recebimento (PMR) no tempo (GITMAN, 1997). O período médio de recebimento, também chamado de período médio de cobrança será explicitado no capítulo de análise de índices.

Se as atividades da empresa forem sazonais, Gitman (1997) esclarece que, o PMR oscilará ao longo do ano, mas aumentos inesperados do PMR sempre representam uma fonte de preocupação. Isso se justifica pelo fato dos clientes demorarem a pagar suas contas ou alguma prestação das contas a receber estar vencida. Segundo este mesmo autor, há uma segunda ferramenta que acompanha as contas a receber chamado quadro de idades. Para elaboração deste quadro, o departamento de crédito classifica as contas a receber pelo tempo, ou seja, pela data de vencimento. O exemplo, ilustra o conceito proposto por Gitman (1997), no quadro a seguir:

ITEM	VALOR (R\$)	(%)
<b>1. Total de Contas a receber</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100</b>
1.1 No prazo Normal	60.000,00	60
1.2 Com 15 dias de atraso	15.000,00	15
1.3 Com 30 dias de atraso	10.000,00	10
1.4 Com 60 dias de atraso	10.000,00	10
1.5 Com 90 ou mais dias de atraso	5.000,00	5

**Quadro 03: Adaptação da Representação do PMC**  
**Fonte: Gitman (1997)**

Segundo Zdanowicz (1998), os principais fatores determinantes da política de crédito são: capital, concorrência, bem financeiro, classe de clientes e os objetivos da empresa. E boa parte da inadimplência, ainda conforme o autor, deriva da pressão que se analisa o cadastro de

um cliente e da burocracia e a inoperância dos departamentos de cobrança da grande maioria das empresas.

Os procedimentos básicos para realizar uma cobrança são: boletos bancários, carta de aviso da empresa, telefone, fax, email, visita pessoal e ação legal (protestos, concordatas e falência).

### **2.3.4 Administração financeira de estoques**

Na administração financeira, o objetivo básico em relação aos estoques é minimizar as necessidades de investimento nesse tipo de ativo, além de reduzir a rotação geral dos recursos comprometendo a rentabilidade da empresa, que também produz custos decorrentes de sua manutenção. (SANVICENTE, 1983).

Nas empresas em geral, os estoques formam um elo entre as etapas de aquisição e venda (empresas comerciais) e as de aquisição, transformação e venda (empresas industriais). A manutenção dos estoques em qualquer dos momentos do processo formado por essas etapas é uma condição extremamente importante para a flexibilidade operacional da empresa (SANVICENTE, 1995, P. 128).

Para Assaf Neto e Silva (1997), o investimento em estoque é um dos fatores mais importantes da gestão financeira de uma empresa. O autor argumenta essa afirmação devido a grande participação que os estoques possuem no ativo total de investimento e também da importância de gerir o ciclo operacional.

O grande problema encontrado na administração de estoques é equilibrar ou conciliar situações de perda ou excesso de estoque para a empresa, além do aspecto de liquidez desse tipo de ativo e a preocupação com a adoção de procedimentos para um bom controle de estoques. (SANVICENTE, 1983).

Braga (1989, p. 101) afirma que “o administrador financeiro é que deve exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos”.

Zdanowicz (1998), relata que há vários custos decorrentes dos estoques, e os mais usualmente encontrados são:

- a) Custo de capital: decorre de inventários e de imobilização em máquinas e equipamento da empresa;
- b) Custo do espaço ocupado: incorrem a partir de depreciações, manutenção, conservação, arrendamento mercantil, aluguéis entre outros;
- c) Custos de serviços de estocagem: consistem nos impostos, seguros, mão-de-obra utilizada, registros, além dos danos por furtos, deteriorização;
- d) Risco de estocagem; em termos de queda de preços, modificações de obsolescência dos itens estocados.

Entretanto Assaf Neto e Silva (1997), descrevem que as vantagens de possuir estoques devem ser comparadas com os custos da empresa para assim então decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo.

#### **2.3.4.1 Política de Estoques**

A política de estoque e a determinação dos níveis de estoques consistem basicamente na fixação de um estoque mínimo, um estoque de segurança ou lote de suprimento

(econômico) de matérias-primas, produtos em processamento, produtos prontos e materiais secundários, como de manutenção, expediente, conservação. (ZDANOWICZ, 1998).

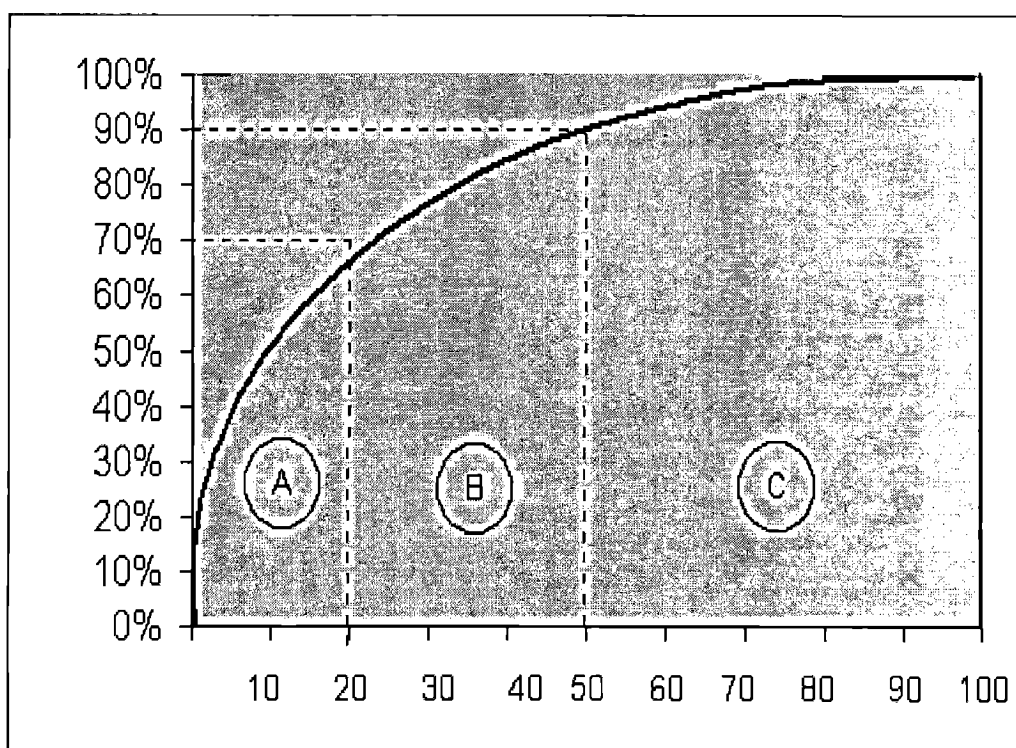
De acordo com Welsch (1983), o objetivo da política de estoque deve ser:

- a) Planejar o nível ótimo do investimento em estoques;
- b) Por meio de controle, manter os níveis ideais planejados tanto quanto for possível.

Ainda conforme o autor, as políticas de estoques devem incluir o estabelecimento de padrões de estoques tais como limites ou giro máximo e mínimo e aplicação de técnicas e métodos que assegurem a conformidade com os padrões escolhidos.

As principais técnicas utilizadas na administração de estoques são: a) sistema da curva ABC; b) modelo do lote econômico de compra (LEC); c) ponto de reencomenda; d) Sistema Materials Requirement Planning (MRP) e; e) Sistema Just-in-time.

O Sistema da Curva ABC, conforme os autores Ross, Westerfield, Jaffe (1995) e Gitman (1997), é uma técnica de administração que classifica os estoques em três categorias, por ordem decrescente de importância, quanto ao valor dos investimentos feitos em cada uma. Assim, a classe A é constituída por poucos itens responsáveis por uma alta participação no valor total dos estoques. A classe B inclui uma quantidade média de itens representam um investimento médio do total dos estoques. E a classe C, consiste uma grande quantidade de itens que representam um valor muito pequeno em termos monetários. Portanto, segundo Gitman (1997), o modelo da curva ABC, serve para a empresa determinar o nível de estoque e os tipos de procedimentos necessários ao controle do estoque.

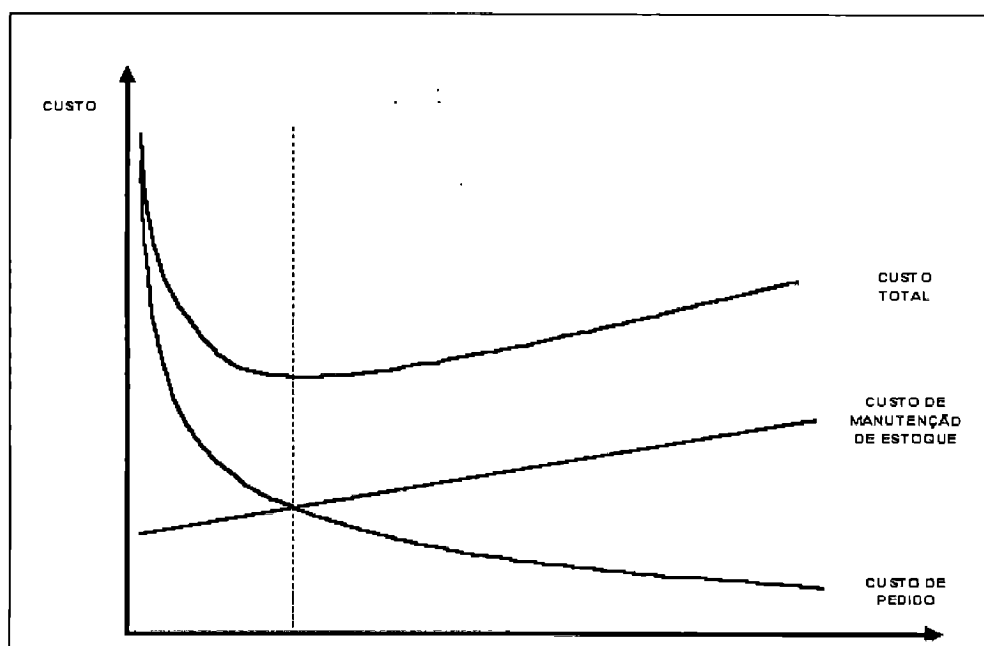


**Figura 04** Curva ABC de estoques  
**Fonte:** Braga (1989)

Analisando a figura 04, pode-se afirmar que os itens da classe A representam apenas 20% do total de itens que compõem os estoques totais da empresa. Contudo, seu valor corresponde a 70% do valor dos recursos investidos. Já os itens da classe B correspondem a 30% do total de itens, representando 20% do valor global dos estoques, situando-se na posição intermediária. Quanto aos itens da classe C, verifica-se que esses são formados por 50% dos itens de estoque, sendo que seu valor representa apenas 10% do total.

O Modelo do Lote Econômico de Compra (LEC), segundo Gitman (1997), é uma técnica de administração de estoques para se determinar a quantidade ótima de compra que minimiza o custo total de estocagem, que engloba custos de pedir e de manter estoques.





**Figura 05** Representação gráfica do LEC  
**Fonte:** Gitman (1997)

Quanto à abordagem matemática para a determinação do LEC de uma empresa, esta pode ser representada conforme Gitman (1997) pelos seguintes itens do estoque:

$S$  = a demanda, em unidades por período;

$O$  = o custo de pedir, por pedido;

$C$  = o custo de manter estoques, por unidade por período;

$Q$  = a quantidade do pedido, em unidades.

Portanto, a fórmula resultante do cálculo do lote econômico pode ser expressa a seguir por:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Por meio desta fórmula, então, o administrador pode definir o LEC como a quantidade de compra que minimiza a função do custo total e assim, ajudá-lo a diminuir as dúvidas e

também para auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas e não apenas permanecer com observações subjetivas.

Após calcular o lote econômico de compra, a empresa precisa determinar quando emitirá os pedidos. Contudo, deve-se levar em conta, que na prática, o ponto de reencomenda precisa de tempo necessários para emitir e receber os pedidos.

O Ponto de reencomenda é o ponto no qual se deve emitir um pedido de reposição de estoques. É expresso como: o tempo para a reposição em dias versus a demanda diária.

Assim, o ponto de reencomenda pode ser expresso pela fórmula:

$$\text{Ponto de reencomenda} = \text{tempo para reposição, em dias} \times \text{demanda diária}$$

Neste contexto, pode-se observar que logo que o nível do estoque da empresa atingir o ponto de reencomenda calculado, este emitirá um pedido correspondente ao lote econômico de compra. Entretanto, apesar deste sistema ser eficiente e identificar a necessidade do tempo da reposição e da demanda diárias de insumos, as empresas ainda mantêm estoques de segurança, os quais podem ser usados quando os movimentos reais superam as expectativas.

O Sistema *Materials Requirement Planning* (MRP) é um sistema de administração de estoques que se utiliza dos conceitos do LEC e da informatização para comparar as necessidades de matérias-primas no processo de produção com os saldos disponíveis em estoque, e determinar quando os pedidos deverão ser efetuados para cada item da lista de insumos de um produto. A vantagem do sistema MRP, comprado com as outras técnicas, é que ele força a empresa a pensar de uma forma global acerca de suas necessidades de estoques, para assim, poder efetuar adequadamente seus planos de produção. (GITMAN, 1997).

Deste modo, ele reduz os investimentos em estoques sem causar problemas a produção.

O Sistema Just-in-time (JIT) é um sistema de administração que minimiza o investimento em estoques por meio do recebimento dos insumos de produção no exato momento em que são requeridos na produção. Sua filosofia foi criada no Japão, e baseia-se em dois fundamentos: eliminação total dos estoques e produção puxada pela demanda. Os insumos devem ser recebidos no exato momento em que são solicitados na produção, levando à eliminação dos estoques de segurança. Contudo, para utilização do sistema Jus-in-time é fundamental ter uma logística bem definida, ou seja, uma forte coordenação entre as pessoas, seus fornecedores, e transportadores, para assegurar que os materiais cheguem no prazo certo.

Portanto, conforme afirma Gitman (1997) o administrador financeiro tem a disposição de manter os estoques em níveis baixos, assegurando-se de que o dinheiro da empresa não esteja sendo investido inadequadamente em excesso de recursos. E as técnicas apresentadas são os meios para o administrador gerir e maximizar as operações financeiras.

## ***2.4 Financiamento***

Segundo Gitman (1997) as empresas possuem necessidade de financiamentos que podem ser subdivididas em permanentes e sazonais. A necessidade permanente, que consiste dos ativos permanentes mais a parcela permanente dos ativos circulantes da empresa, permanece inalterada ao longo do ano. A necessidade sazonal, que se pode atribuir à existência de certos ativos circulantes temporários, varia ao longo do ano.

Já Ross, Westerfiel e Jaffe (1995), classificam o financiamento a curto prazo em: empréstimos sem garantia e empréstimos com garantias. Os empréstimos sem garantia

financiam o déficit temporário de caixa de uma linha de crédito sem garantias por um curto período, na qual a empresa esta autorizada a sacar um montante estipulado. O empréstimo com garantia a curto prazo exige garantias como no longo prazo, que são representadas por contas a receber, estoques, ou ambos.

Portanto Braga (1989) expõe que as necessidades temporárias de recursos devem ser financiadas com passivos circulantes e necessidades permanentes devem ser atendidas com recursos próprios e dívidas de longo prazo. Pois utilizar fundos temporários para investimentos permanentes comprometerá a liquidez da empresa.

Ainda de acordo com Braga (1989), as principais modalidades de operações de empréstimos e financiamento oferecidas pelas instituições financeiras são:

- a) Desconto de títulos: é uma operação típica de bancos comerciais que envolvem notas promissórias ou duplicatas emitidas pela empresa. Ao descontar o título a empresa recebe uma importância menor do que seu valor de face, caracterizando a cobrança antecipada de taxa de serviços e impostos.
- b) Empréstimos em Conta-Corrente: são concedidos pelos bancos comerciais por um prazo de 60 dias. Os encargos incidem sobre essa linha de crédito de curto prazo para capital de giro correspondem à tarifa de contratação e aos juros sobre o valor efetivamente utilizado.
- c) Empréstimos à Micro, Pequena e Media Empresa: é um financiamento para capital de giro regulamentado pelo Banco Central e corresponde a uma aplicação compulsória dos bancos comerciais calculada sobre seus depósitos à vista.
- d) Contratos de Financiamentos: destinados ao capital de giro ou capital fixo, são oferecidos por bancos comerciais e por bancos de investimentos que bancam essas operações com recursos próprios e de depósito a prazo, cobrando taxas.

Para Gitman (1997) existem duas estratégias de financiamento. A estratégia agressiva de financiamento é aquela em que a empresa financia suas necessidades sazonais e, possivelmente, uma parcela das necessidades permanentes com fundos de curto prazo, sendo o restante financiado por fundos de longo prazo. Já a estratégia conservadora de financiamento é a estratégia na qual a empresa financia todas as necessidades esperadas de fundos com recursos a longo prazo e recorre ao financiamento de curto prazo apenas nas emergências ou desembolsos inesperados.

Assim pode-se concluir, segundo Gitman (1997), que o custo mais baixo é da estratégia agressiva, portanto, torna-a mais lucrativa do que a estratégia conservadora, sendo, contudo mais arriscada. Uma situação intermediária entre essas duas estratégias deve resultar numa opção aceitável de financiamento para quase todas as empresas.

## ***2.5 Análise de Demonstrações Financeiras***

Os administradores financeiros têm como função analisar os registros numéricos relativos à transação de empresa para auxiliar na tomada de decisão e desempenho da empresa. Esta análise segundo Sanvicente (1997), recorre a demonstrações financeiras primárias (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado), secundárias (principalmente a Demonstração de Origens e Aplicações de recursos), a métodos de análise (horizontal e vertical) e a índices, que são grandezas relativas construídas a partir dos números contidos nas demonstrações primárias. A seguir serão explicitados alguns instrumentos contábeis utilizados para a análise financeira.

### 2.5.1 A Demonstração de Resultado

A demonstração de resultado financeiro mostra o lucro ou prejuízo resultante das operações da empresa durante um determinado período de tempo. A demonstração de resultados é formada pelas decisões operacionais, pelas decisões de financiamentos, pelos impostos devidos sobre a renda e pelo lucro disponível aos proprietários.

Demonstração do Resultado do Exercício
RECEITA OPERACIONAL BRUTA (-) Vendas canceladas (-) Abatimentos sobre vendas (-) Impostos sobre vendas RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (-) Custo dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos LUCRO BRUTO (-) Despesas com vendas (-) Despesas administrativas (-) Despesas financeiras, líquidas das receitas (-) Outras despesas operacionais (+) Resultado de equivalência patrimonial LUCRO OPERACIONAL (+) Receitas não operacionais (-) Despesas não operacionais (+) Saldo de correção monetária LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES E PARTICIPAÇÕES (-) Provisão para Imposto de Renda (-) Provisão para contribuição social (-) Participações LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO

**Figura 06: Estrutura da demonstração do resultado**

**Fonte: Silva (1995)**

A demonstração do resultado indica o lucro líquido para o período em foco – a diferença entre receitas e despesas. O excedente das receitas sobre as despesas constitui o lucro do período. As receitas medem a entrada de ativos (ou reduções dos passivos), decorrentes da venda de bens e da prestação de serviços aos clientes. As despesas são uma medida da saída de ativos (ou aumento dos passivos) utilizados na geração das receitas. Para cada despesa, um ativo é reduzido, ou um passivo é aumentado (ou ambos). Quando as despesas superam as receitas em determinado período, a empresa tem um prejuízo líquido. Em se tratando de demonstrações contábeis financeiras, é obedecido o regime de competência de exercício, no qual as receitas e despesas não significam, necessariamente entradas e saídas.

### **2.5.2 O Balanço Patrimonial**

O balanço patrimonial é uma representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio de uma empresa e capta em um único ponto do tempo o efeito cumulativo de decisões anteriormente tomadas. Neste contexto, o patrimônio subdivide-se em bens e direitos pertencentes à empresa, de um lado, obrigações com credores e proprietários de outro. Assim, o balanço pode ser representado como na figura a seguir:

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b> <b>(31 de dezembro de 20XX)</b>	
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>I – ATIVO CIRCULANTE</b>  <b>1. Disponível</b> Caixa e Bancos Aplicações Financeiras <b>2. Clientes</b> Duplicatas a Receber Provisão para Devedores Duvidosos <b>3. Estoques</b> Produtos Acabados Produtos em Elaboração Matéria-prima  <b>II - ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>  1. Créditos e Valores 2. Investimentos Temporários 3. Despesas Antecipadas  <b>III – ATIVO PERMANENTE</b>  1. Investimentos 2. Imobilizado 3. Diferido	<b>I - PASSIVO CIRCULANTE</b>  1. Empréstimos e Financiamentos 2. Fornecedores 3. Obrigações Fiscais 4. Obrigações Sociais 5. Outras Obrigações 6. Provisões  <b>II - PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>  1. Financiamentos/Empréstimos  <b>III - PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>  1. Capital Social 2. Reservas de Capital 3. Reserva de Reavaliação 4. Reserva de Lucros 5. Lucros/(Prejuízos) Suspensos 6. Ações em Tesouraria  <b>IV – Partes Minoritárias</b>

**Figura 07: Estrutura do Balanço Patrimonial**

Fonte: Adaptado de Schrickel (1997b)

O balanço patrimonial, portanto, apresenta uma relação do ativo, do passivo e do patrimônio líquido da empresa. Os ativos de uma empresa são os recursos econômicos com capacidade ou potencial para lhe fornecer benefícios futuros. Os passivos da empresa são os direitos que seus credores tem sobre o ativo. O patrimônio líquido é o direito que seus proprietários têm sobre o ativo da empresa. O patrimônio líquido geralmente se compõe de duas partes: o capital integralizado e os lucros acumulados. O capital integralizado reflete os



recursos investidos na empresa pelos proprietários, em troca de propriedade dela. Os lucros acumulados representam os lucros gerados pela empresa desde que foi constituída, menos os dividendos distribuídos.

O ativo circulante inclui o caixa e os ativos que a empresa espera converter em caixa, vender ou consumir em aproximadamente um ano, a partir da data do balanço. O passivo circulante representa obrigações que a empresa espera pagar dentro de um ano. O ativo permanente, geralmente mantido e utilizado por vários anos, inclui terrenos, edifícios, equipamentos, patentes e aplicações de longo prazo em títulos. O exigível a longo prazo e patrimônio líquido constituem as fontes de longo prazo de fundos.

### **2.5.3 Análise Horizontal**

A Análise Horizontal de demonstrações financeiras é o acompanhamento da evolução, no tempo, de um dado item de uma demonstração. Essa análise envolve o cálculo de porcentagem de acréscimo ou decréscimo de cada item considerado, entre um ano e outro, quando se trata de Balanço Patrimonial e Demonstrações de Resultados.

É interessante relacionar variações de itens tais como vendas, patrimônio, lucros, custo de produtos vendidos, por exemplo, a indicadores como taxas de crescimento da economia como um todo, do setor ao qual pertence a empresa, taxas de inflação, ou a evolução dos mesmos itens nos concorrentes mais próximos da empresa (SANVICENTE, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, as técnicas de coletas de dados, sua análise e as limitações do estudo.

#### *3.1 Tipo de Pesquisa*

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, em virtude do tipo dos dados coletados e pela análise destes. Chizzotti (2001), explica que um estudo é qualitativo, quando se fundamenta em dados coligidos nas interpretações interpessoais, na co-participação das situações, analisadas a partir de significação que estes dão aos seus atos. A pesquisadora participou, compreendeu e interpretou a gestão de capital de giro da empresa.

Segundo Vergara (1997) pode-se classificar este estudo sob dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins foi exploratório e descritivo. Exploratório, segundo Vergara (1997), por ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisadora realizou uma investigação e fixou objetivos da área financeira da empresa, com ênfase na gestão do capital de giro. Descritivo, conforme salienta a autora, porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. O estudo descreveu as percepções e expectativas dos profissionais, por observações, registros e análise, que trabalham na organização.

Quanto aos meios de investigação, foi documental, bibliográfica, de campo, e estudo de caso. O estudo foi documental, baseando-se em documentos, informações conservadas dentro da organização. Bibliográfica, pois se realizou uma investigação na fundamentação teórica propiciando um exame do tema proposto.

Segundo Lakatos e Marconi (1990) uma pesquisa de campo é aquela que se utiliza informações, conhecimento para qual se queira descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles. O presente estudo, justifica-se como pesquisa campo, pois consistiu numa investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno.

E ainda pode ser classificado como um estudo de caso que conforme Yin (*apud* ROESCH, 1999) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, além de se referir ao presente e não ao passado. A pesquisa almeja entender e examinar o ambiente no qual a empresa está inserida e como ocorre a administração do capital de giro no dia-a-dia desta empresa.

### ***3.2 Objeto de estudo e Sujeito de Pesquisa***

O objeto de estudo foi à empresa Alfa Comunicação. Analisou-se a gestão do capital de giro da empresa, com ênfase na gestão das disponibilidades e contas a receber.

A seleção dos sujeitos de pesquisa é descrita para Vergara (1997) como as pessoas que fornecem os dados necessários para o estudo. Como sujeito de pesquisa esta contou com os relatos dos proprietários da empresa, o Diretor de Criação e o Diretor Comercial.

Todos os sujeitos citados são aptos a fornecer informações quanto à gestão de capital de giro da empresa.

### ***3.3 Técnicas de Coleta de Dados e Análise dos Dados***

Para obter a coleta de dados, é necessário, segundo Azevedo (1996), correlacionar os objetivos quanto aos meios de alcançá-los e justificar a adequação de um a outro.

Neste contexto, as técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram observação assistemática ou não estruturada e entrevista semi-estruturada ou não estruturada informal.

A observação assistemática ou não estruturada é também denominada espontânea, informal, livre. Esta técnica consiste em registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais (LAKATOS e MARCONI, 1990).

A entrevista semi-estruturada ou não estruturada informal utilizando questões abertas é a pesquisa informal que tem como objetivo a coleta de dados. Neste estudo, como os sujeitos foram apenas duas pessoas, é viável a utilização desta técnica. (GIL, 1991).

Após a coleta dos dados necessários, as informações obtidas são confrontadas com o referencial teórico referente ao capital de giro que foi levantado por meio da pesquisa bibliográfica.

### ***3.4 Limitações***

Todo método tem possibilidades e limitações. É preciso antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado ao propósito da investigação (AZEVEDO, 1996).

O estudo de caso pode ser nesta pesquisa um fator limitante, pois o resultado alcançado é restrito somente a empresa estudada. O assunto pode ter uma aplicação

abrangente, mas a restrição da empresa faz com que não possa ser generalizado as outras organizações.

A análise financeira da empresa, com enfoque no estudo do capital de giro, apresentou algumas limitações referidas à ausência de alguns elementos que possibilitassem o cálculo e a análise de categorias de índices. Neste sentido, pode-se citar a ausência de estoques de matéria-prima, e alguns itens nas demonstrações contábeis para o cálculo dos índices de eficiência operacional.

E por último, pode-se afirmar que outro fator limitante é a observação participante, na qual a pesquisadora, que trabalha na empresa, irá observar o dia-a-dia da empresa e poderá ser induzida por incertezas quanto às análises dos dados.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE**

Após a explicitação do tema em estudo na fundamentação teórica e da apresentação da metodologia, serão abordadas, nesta seção, as características da empresa em estudo, a análise da gestão das disponibilidades, de contas a receber e a pagar. Como a Alfa Comunicação é uma empresa de serviço que cria imagens para as empresas, ela é uma terceirizada de gráficas e serigrafias. Neste contexto, a Alfa Comunicação cria o produto ou a campanha que o cliente sugere por meio de programas especializados na área do design e após disso entra em contatos com empresas parceiras para ser realizado o produto final. A gestão de estoques não será descrita e analisada, pois a Alfa Comunicação é uma empresa de serviço e não possui estoques e políticas de estoques. Além de analisar e interpretar os índices de liquidez da empresa e realizar a análise vertical e horizontal dos últimos três anos, serão propostas estratégias de melhoria na gestão de capital de giro com ênfase na gestão das disponibilidades. Por último, apresenta-se o fluxo de caixa projetado para o primeiro semestre de 2006.

### ***4.1 Caracterização da empresa***

Esta seção será subdivida em tópicos, tratado-se, assim, do histórico da empresa, dos serviços prestados, dos produtos oferecidos, da forma jurídica e a constituição societária, a estrutura organizacional, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

#### 4.1.1 Histórico da empresa

A Alfa Comunicação foi constituída no dia 01 de dezembro 1999, quando dois amigos que trabalhavam no ramo de publicidades formalizaram a empresa, numa sala de 20 m<sup>2</sup>, no bairro Trindade, em Florianópolis, Santa Catarina. O atual Diretor Comercial trouxe os potenciais clientes e o atual Diretor de Criação contribuiu com sua formação acadêmica e profissional na área de designer, criando deste modo a carteira de clientes. A empresa começou a conquistar espaço no mercado pelos trabalhos desenvolvidos que eram indicados pelos atuais clientes e amigos dos sócios, por ser de qualidade e ter preços competitivos.

Em 2001, contratou-se uma estagiária para cuidar da parte financeira da empresa e outra para criação, pois a empresa estava crescendo e havia a necessidade de ampliar o quadro de funcionários. A estagiária do financeiro por problemas pessoais ficou poucos meses, assim, a esposa do diretor de criação assumiu a área financeira da empresa, mesmo não sendo a sua área de formação acadêmica.

Em 2002, o diretor de criação convidou um amigo da área de *design* para trabalhar na criação e design de produtos e serviços.

A empresa contava com quatro pessoas, estava crescendo, os clientes voltavam para desenvolver mais produtos e serviços. No decorrer de 2002, contratou-se mais um auxiliar para a criação, e depois outra para a redação e, também ocorreu o inverso, a saída de alguns contratados.

Em outubro 2003, com o aumento da demanda houve uma proposta ao amigo dos sócios, atendente da área comercial, trabalhar na empresa. O novo atendente da área comercial trouxe muitos cliente e conhecimento profissional.

No começo do ano de 2004, contratou-se uma pessoa para interligar a comunicação entre a área comercial e a criação, pois o atendimento a clientes, orçamentos dos

fornecedores, pagamentos de fornecedores e recebimento de clientes, era realizado pelo Diretor Comercial, que ficava muito sobrecarregado pelo acúmulo das funções. A auxiliar administrativa hoje é a pessoa estratégica para o diretor comercial e de criação, pois promove a comunicação das informações de orçamento, de fornecedores entre as duas áreas. Em setembro de 2004, com o aumento da demanda dos serviços, contratou-se um auxiliar de design para atuar na criação.

Como a pessoa que trabalha no financeiro não tem formação acadêmica em administração, em 2005, contratou-se uma estagiária em administração de empresa para atuar no departamento financeiro da Alfa Comunicação e outra para auxiliar na criação. Neste mesmo ano, o diretor de criação sentiu a necessidade de contratar outra pessoa para auxiliar na criação, possibilitando a ele exercer sua função atual de diretor de criação, cuidando, assim, do tráfego de informações, controlando e cuidando da demanda.

A Alfa Comunicação vem se modificando a cada ano. Com uma equipe dinâmica, multidisciplinar e comprometida com as expectativas do cliente, a empresa busca ser diferente diante do competitivo mercado.

#### **4.1.1.1 Serviços prestados pela empresa**

A criação é a principal matéria prima da empresa, e praticamente todos os trabalhos desenvolvidos, passam pela equipe de *designers*. Assim, a Alfa Comunicação prima pelo desenvolvimento de artes e *layouts* com criatividade e inovação. Cada trabalho solicitado é encarado pela equipe com a mesma seriedade, e tem como resultado algo totalmente novo. Os serviços prestados pela empresa são:



#### **2.5.4 Análise Vertical**

A análise vertical se preocupa com a participação relativa de cada item no total numa demonstração contábil-financeira, ou seja, com a composição percentual de uma demonstração. Neste sentido, é necessário comparar as análises verticais de demonstrações de datas ou períodos diferentes para se poder chegar a uma explicação mais apropriada dos acontecimentos observados.

A análise vertical do Balanço Patrimonial fornece indicadores que facilitam a avaliação da estrutura do ativo e das suas fontes de financiamento. Esses indicadores correspondem às participações percentuais dos saldos das contas e dos grupos patrimoniais sobre o total do ativo ou do passivo mais patrimônio líquido (MATARAZZO, 1998).

Na Demonstração de Resultado, a análise vertical possibilita avaliar a participação de cada elemento na formação do lucro ou prejuízo do período. A base de cálculo das porcentagens corresponde ao valor da receita operacional líquida (BRAGA, 1995).

#### **2.5.5 Comparação entre Análise Horizontal e Vertical**

Segundo Braga (1995), as porcentagens da análise vertical medem as participações: dos elementos patrimoniais no ativo e no passivo (ou de cada conta em relação ao total), dos custos, despesas e outros elementos do resultado em relação à receita operacional e dos elementos que modificaram o capital circulante líquido.

A comparação das análises verticais em diferentes datas permite aferir as alterações estruturais na posição econômico-financeira da empresa.

Já a análise horizontal, mostra a evolução no tempo de cada elemento específico.

Neste contexto, se analisadas isoladamente, essas duas técnicas poderão induzir a erros de avaliação ou encobrir fatos importantes. Conjuntamente, essas técnicas se complementam e permitem identificar aqueles elementos merecedores de uma investigação mais profunda para determinar as causas dos seus desvios e adotar as medidas corretivas cabíveis.

## ***2.6 Análise de Indicadores Financeiros e Econômicos***

Após compreender os demonstrativos financeiros, pode-se analisar os índices. Os índices permitem identificar as forças e as fraquezas financeiras da empresa, verificando as variações dos índices ao longo do tempo. (Longenecker, Moore, Petty, 1997).

Assim, cada índice fornece uma informação distinta daquelas que seriam obtidas avaliando isoladamente os seus componentes. A principal característica dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

### **2.6.1 Índice de Liquidez**

Os índices de liquidez mostram a base da situação financeira da empresa. Os Índices de Liquidez procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa por meio do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas da empresa. Uma empresa que possui bons índices de liquidez e tem condições de ter boa capacidade de pagar sua dívida, contudo, não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis (MATARAZZO, 1998).

Neste contexto, pode-se analisar a liquidez de uma empresa pelo índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca, o índice de liquidez imediata e o capital de giro líquido. Para uma melhor compreensão, a seguir serão explicitados esses índices.

#### **2.6.1.1 Índice de liquidez corrente - ILC**

Essa abordagem compara ativos que deveriam estar convertidos em dinheiro dentro do período anual com dívidas (passivo) que estarão vencendo e deverão ser pagas dentro do período anual (LONGENECKER, MOORE, PETTY).

Assim, o índice de liquidez corrente pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$ILC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este índice indica quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Deste modo, quanto maior os recursos, melhores serão as disponibilidades para cobrir as dívidas de curto prazo, a margem de folga para manobras de prazos que visa equilibrar as entradas e saídas de caixa e a margem de segurança da empresa. Quando a Liquidez Corrente é superior a 1, o excesso em relação ao 1 deve-se a existência do Capital Circulante Líquido (MATARAZZO, 1998).

O Capital Circulante Líquido, portanto, é a diferença entre Ativo Circulante e Passivo Circulante. Este pode ser entendido como a folga financeira a curto prazo.

Segundo Di Augustini (1996), a relação existente entre liquidez corrente e capital de giro pode ser entendida pelo quadro 04:

LIQUIDEZ CORRENTE	CAPITAL DE GIRO
= 1	Nulo
> 1	Próprio
< 1	De terceiros

**Quadro 04: Liquidez Corrente e capital de Giro**

Fonte: DI AUGUSTINI (1996)

Assaf Neto e Silva (1997) ratificam que o capital circulante líquido não é um indicador incontestável para se conhecer a situação de curto prazo da empresa, pois engloba, sem qualquer ponderação, contas de giro com diferentes níveis de liquidez.

#### 2.6.1.2 Índice de Liquidez Seca – ILS

A abordagem do índice de liquidez seca é mais restritiva do que a de liquidez corrente, isso porque aquela exclui do numerador o estoque, que constitui a porção do ativo circulante dotada de menor liquidez. Esse índice pode ser calculado do seguinte modo:

$$ILS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Este índice indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$ 1,00 de passivo Circulante (dívida a curto prazo) e visa medir o grau de excelência da situação financeira da empresa.

Quanto maior a diferença entre o ILC e o ILS de uma empresa, maior tende a ser a dependência da sua liquidez em relação à realização do valor dos seus estoques (SANVICENTE, 1997).

### 2.6.1.3 Índice de Liquidez Imediata - ILI

O índice de Liquidez imediata, também denominado de liquidez instantânea, identifica a capacidade da empresa saldar seus compromissos correntes utilizando-se unicamente de seu saldo de disponível. Este índice revela o percentual das dívidas correntes que podem ser liquidadas imediatamente. Sua representação pode ser identificada pela expressão a seguir:

$$ILI = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Aplicações Temporárias}}{\text{Passivo Circulante}}$$

A interpretação que pode ser auferida, tendo como base a abordagem de Schrickel (1997b), é que quanto maior, melhor, sendo adequado se o índice for igual ou superior a 1.

### 2.6.1.4 Capital de Giro Líquido

Conforme Gitman (1997), o capital de giro líquido é a diferença entre ativos e passivos circulantes da empresa. O CGL define o montante de ativos circulantes financiados por recursos a longo prazo, e sua representação pode ser da seguinte forma:

$$CGL = AC - PC$$

O capital de giro líquido pode ser classificado em duas maneiras: capital de giro líquido positivo, quando os ativos circulantes são maiores que os passivos circulantes e, capital de giro líquido negativo, quando os ativos circulantes são menores que os passivos circulantes.

## 2.6.2 Índice de rentabilidade

Os índices de rentabilidades mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, quanto renderam os investimentos e qual o grau de êxito econômico da empresa. Este grupo de informações encontra-se em dois conjuntos de índices que expressam as margens de lucratividade das vendas e as taxas de retorno sobre os recursos investidos.

### 2.6.2.1 Margem Operacional Líquida

Este índice revela o percentual alcançado pela empresa na obtenção de preços de venda superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos ou serviços junto aos consumidores.

$$\text{MOL} = \frac{\text{Resultado Operacional} + \text{Despesas Financeiras} - \text{receitas Financeiras}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

### 2.6.2.2 Margem Líquida

Este índice revela o percentual da receita operacional líquida que sobrou após serem deduzidas todas as despesas e computados os resultados não operacionais, a provisão para o imposto de renda e as participações estatutárias.

$$\text{ML} = \frac{\text{Resultado líquido do exercício}}{\text{Receitas operacional líquida}}$$

O índice de margem líquida compara o lucro pertencente aos acionistas como volume de renda gerado pela empresa em suas operações. É idêntico aos valores calculados na análise vertical da Demonstração de Resultado (SANVICENTE, 1997, pg. 180).

### **2.6.3 Índices de Eficiência Operacional**

Os índices de eficiência operacional procuram medir a rapidez com que certos ativos (e um item do ativo) giram dentro de um exercício normal, dado o volume de operações alcançado. Neste contexto, quanto maior o giro (expresso por um número de vezes, rotação ou voltas por período), dado um volume de operações (representado pela receita), mais eficiente tende a ser a administração do aspecto específico analisado, pois isso significa que a empresa está sendo capaz de gerar um dado volume de operações com um investimento médio relativamente menor em certos tipos de ativo (SANVICENTE, 1997).

#### **2.6.3.1 Giro ou Rotação do Saldo de Contas a Receber**

Este índice indica o número de vezes em que o saldo médio de operações de venda a crédito está contido no volume total de vendas nessas condições dentro de um período. É representado pela equação a seguir:

$$\text{GCR} = \frac{\text{Vendas a Prazo}}{\text{Saldo médio de contas a receber}}$$

Neste contexto, quanto maior for o giro de contas a receber, melhor será a posição de liquidez da empresa e mostra a boa carteira de clientes pontuais da empresa.

Em complemento a este índice, tem-se o prazo médio de cobrança. Neste sentido, o prazo médio de cobrança é determinado por  $365/\text{GCR}$ , que é o índice de tempo médio, que reflete o número efetivo de dias necessários, em média, para que os clientes da empresa efetuem os pagamentos devidos em operações. Para o cálculo do PMC, dispõe-se a seguinte fórmula:

$$\text{PMC} = \frac{\text{DRm}}{\text{VL} + \text{IMP}} \times \text{DP}$$

onde:

DRm = duplicatas a receber (média do período);

VL = vendas líquidas (ou receita líquida);

IMP = impostos sobre vendas;

DP = dias do período considerado

#### **2.6.3.2 Giro ou Rotação do Saldo de fornecedores (contas a pagar)**

Este índice se assemelha com o anterior, todavia, este quociente fornece o giro do saldo dos valores devidos a fornecedores de materiais, sendo obtido pela seguinte equação:

$$\text{GCP} = \frac{\text{Compras de materiais a prazo}}{\text{Saldo médio de fornecedores}}$$



Completando este giro, como no caso anterior, tem-se o prazo médio de pagamento. O prazo médio de pagamento das compras, segundo Di Augustini (1996) consiste no tempo médio que a empresa demora para pagar suas compras de insumos a prazo. A equação pode ser obtida a partir da seguinte fórmula:

$$\text{PMP} = \frac{\text{FORNm}}{\text{CP}} \times \text{DP}$$

onde:

FORNm = Fornecedores (média no período);

CP = Compras a prazo;

DP = Dias do período considerado.

Conforme a abordagem de Di Augustini (1996), cabe nesta etapa, apresentar as relações existentes entre os indicadores operacionais e seus impactos na liquidez e no capital de giro da empresa. O quadro 05 demonstra esses relacionamentos.

<b>Indicadores operacionais</b>	<b>Liquidez</b>	<b>Capital de giro</b>
PMR > PMP	< 1	De terceiros
PMR < PMP	> 1	Próprio
PMR = PMP	= 1	Nulo
PMR < PMP e PME > PMP	< 1	De terceiros

**Quadro 05: Relação entre Indicadores operacionais, liquidez e capital de giro**  
**Fonte: Di Augustini (1996)**

Neste sentido, os dois índices, GCR e GCP, podem ser comparados entre si como reflexo das condições relativas de concessão e obtenção de crédito, respectivamente. O

mesmo, evidentemente, é válido para comparação entre prazos de cobrança e pagamento. Assim, quando o primeiro prazo é maior do que o segundo, pode-se afirmar que a empresa está concedendo crédito, em termos líquidos. A qualidade dos índices de liquidez, portanto, podem ser refletidos por ter uma política inadequada na empresa ou exigência do mercado em que opera.

#### **2.6.4 Limitações da análise por índices**

Sanvicente (1987) afirma que os defeitos da análise estão relacionados aos dados básicos usados na sua geração, considerando que os valores contidos em demonstrações financeiras decorrem, principalmente, de fatos registrados e das convenções adotadas para facilitar a técnica contábil. Assim, os índices construídos a partir dessas demonstrações apresentam limitações como: a impossibilidade de obtenção de dados absolutamente precisos, visto que estão sujeitos a convenções e postulados e a ausência de fatos sem expressão monetária, mas que são fundamentais à análise da condição financeira da empresa.

Gitman (1997), destaca: a importância de utilizar um grupo de índices, visto que a análise de um determinado índice não fornece informações suficientes para avaliar o desempenho global da empresa; as demonstrações financeiras comparadas devem ser da mesma data ou mês de encerramento.

- a) Criação: Suporte a empresas (criação de logomarcas, papelaria, sinalização, uniforme, arte para camisetas, montagem de *banner*, folder, *flyer*, cartaz, arte para *outdoor*, convite, ingresso, cartão, encarte e selo para CD, informativo, periódico, tablóide, placa;
- b) Mídia: Anúncio na TV, em rádio, em jornal e em revista, desenvolvimento de campanha de *marketing*, intermediação de contato entre cliente e veículo de comunicação, produção de documentário, *CD Rom* interativo, montagem de *web sites*;
- c) Sinalização: Faixas de sinalização, tarjas de PVC, placas de acrílico, luminoso, cavalete, letreiro luminoso, néon, letra caixa, placa de madeira, placa em lona, adesivação de frota automotiva, sinalização interna de salas e de estacionamento;
- d) Ilustração: Personagens, quadrinhos, tiras, mapa estilizado, ilustração para revistas, para manuais, desenho artístico.
- e) Impressos: Cartazes, *banners*, etiquetas, adesivos, camisetas, embalagens, jornais, revistas, livros, ingressos, credenciais, transparências;

#### **4.1.2 Forma jurídica e constituição societária**

A Alfa Comunicação foi constituída em 01 de dezembro de 1999, de razão social Alfa Comércio e Representação LTDA, caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte, pois sua estrutura possui sete empregados e uma estagiária e seu faturamento anual em torno de R\$ 700.000,00.

A Alfa Comunicação é uma agência de propaganda de pessoa jurídica e de caráter privado especializada na arte e técnica publicitária, que estuda, concebe, produz, executa e

distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições. A empresa realiza a produção e divulgação de produtos, serviços e idéias junto ao público, tendo em vista induzi-lo a uma atitude dinâmica favorável.

As atividades da empresa são no ramo de comércio, representações e propaganda. Portanto, a Alfa Comunicação possui o direito de explorar a:

- a) Prestação de serviço de publicidade e propaganda;
- b) Prestação de serviço de impressão de material gráfico para uso industrial, comercial e publicitário;
- c) Serviços de elaboração, diagramação, redação e revisão de texto;
- d) Serviços de produção de material fotográfico e de telecomunicação e imagens;
- e) Comércio de produtos para publicidade e propaganda;
- f) Comércio de material de expediente, artigos para papelaria, escritório, material escolar, sinalizações, roupas, uniformes, brindes, bolsas e pastas;
- g) Serviços de encadernação.

A sociedade é formada por dois sócios-proprietários, cada um com 50% do direito sob a empresa, um atua na direção comercial da empresa, o outro na direção de criação da empresa. A empresa ainda conta com mais três auxiliares na parte de criação, duas pessoas na parte de atendimento, uma auxiliar administrativa e duas pessoas no financeiro.

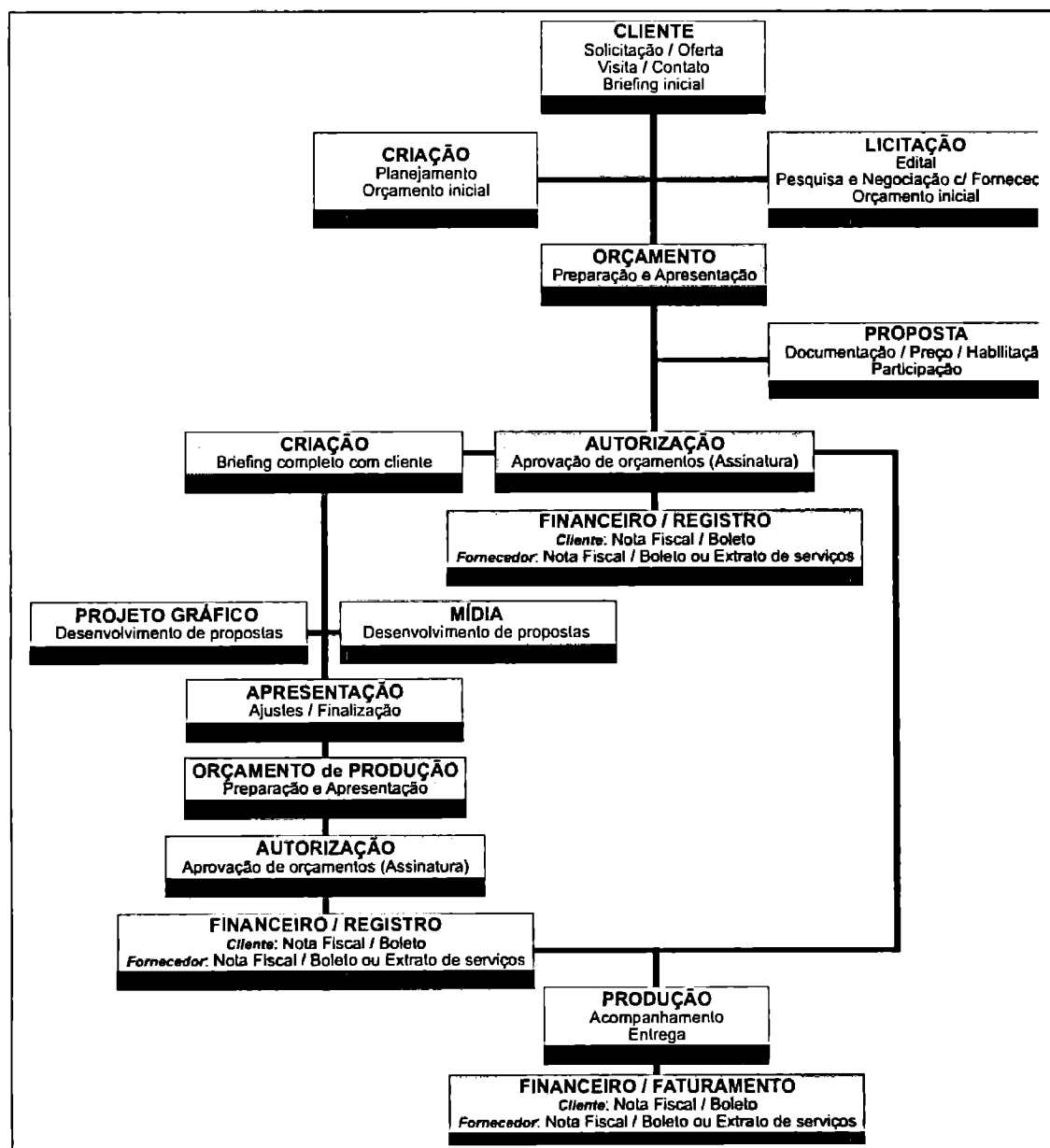
### 4.1.3 Estrutura organizacional

A distribuição das funções dos colaboradores foi estabelecida, no ano de 2005, pela constatação do diretor de criação que a empresa precisava definir o fluxograma de trabalho e de funções para agilizar e organizar o atendimento e o próprio trabalho. Neste contexto, formalizou-se um fluxograma com a distribuição das funções que auxiliaram o entendimento por todos de suas tarefas. Contudo, a definição das funções de cada um na organização foi determinada pelo trabalho que cada colaborador já exercia na empresa e principalmente pela prática que estes possuíam com suas tarefas.

O fluxograma da figura 08 apresenta o processo de vendas da empresa. A venda pode ser realizada por: solicitação do cliente, oferta, visita dos atendentes da área comercial ou por licitações.

Após o atendimento, compete a auxiliar administrativa a elaboração do orçamento de fornecedores com os melhores preços, prazos de pagamento e entrega e qualidade do serviço. Deste modo, o cliente recebe a proposta de venda com o serviço, preço e forma de pagamento. Em seguida à aprovação do serviço pelo cliente, o fornecedor recebe a autorização detalhada chamada de “job” e começa o serviço. O fornecedor emite, também, uma autorização com prazo de entrega, valor de serviço e data para pagamento para a Alfa Comunicação. Quando o serviço é a criação de campanhas e produtos, o departamento de criação se reúne para distribuir e criar o novo produto ou serviço. Se houver produção, novamente, a auxiliar administrativa elabora o orçamento de venda para o cliente. Após o serviço aprovado, a auxiliar administrativa envia para o financeiro da Alfa Comunicação os dados do serviço. O financeiro recebe e controla datas e valores de pagamentos e recebimento.

A venda por participações em licitações se dá pela elaboração de uma proposta de venda para o licitante e se esta ganhar o evento, é emitida assim, a aprovação da venda para o fornecedor e o processo é retomado como foi descrito acima.



**Figura 08: Fluxograma da Alfa Comunicação**

Fonte: Dados Secundários

#### 4.1.4 Clientes

Alfa Comunicação busca sempre a melhor alternativa para cada cliente que os procura, seja produtos do varejo ou o desenvolvimento de uma grande campanha, construindo marcas com personalidade e solucionando problemas de comunicação criativamente.

Os clientes são empresas da grande Florianópolis, de todos os portes e áreas de atuação como saúde, esporte, construção civil, setor imobiliário entre outros. Além de empresas, a Alfa Comunicação tem pessoas físicas e clientes que têm agência de publicidades como seus clientes também. No caso de agência de publicidade ela terceiriza o serviço ou a produção para este cliente.

A Alfa Comunicação atende por “*job*”, nome que os *designers* usam para cada trabalho de cliente, e não por cliente. Assim, pode-se desenvolver apenas um produto ou serviços para o cliente, como também, pode-se criar toda a campanha publicitária deste. O trabalho da Alfa Comunicação pode ser caracterizado por demanda de serviço de clientes e o perfil destes clientes da empresa é por demanda rápida. Atualmente, a Alfa Comunicação conta com uma carteira de mais de cem clientes.

Neste sentido, pode-se inferir que a empresa vem empreendendo ações para ampliar a sua base de clientes as quais destacam-se: uma atuação mais incisiva na comercialização e divulgação da empresa, por licitações, renovação de clientes e contratos, e a busca contínua por qualidade.

#### **4.1.5 Fornecedores**

A Alfa Comunicação fixa parceria com empresas que possam praticar preços acessíveis, tenham qualidade nos produtos e serviços e que respeitam prazos de entrega, a fim de baratear o custo final para o cliente. O fornecedor é um parceiro para a Alfa Comunicação e o retorno proposto para estas empresas parceiras é a concentração dos serviços e produtos dos diversos clientes que a empresa conseguir prospectar nos projetos.

A escolha dos fornecedores varia conforme o tipo de trabalho a ser realizado, podendo ter vários fornecedores num mesmo “*job*” de um cliente. Os fornecedores são 70% da Grande Florianópolis e 30% de outras cidades e estados do Brasil.

Os fornecedores são empresa de pequeno, médio e grande porte como: gráficas, serigrafias, fabricantes de brindes e camisetas, empresas de veiculação de *outdoors*, gráfica impressa, entre outros. Na empresa há fornecedores que trabalham desde o começo da Alfa Comunicação. O meio que os fornecedores chegam até a empresa é por visitas, email, correio, telefonemas.

A Alfa Comunicação sempre procura conhecer novas opções de fornecedores que estão no mercado.

#### **4.1.6 Concorrentes**

A concorrência entre as empresas de publicidade e *design* é acirrada. Somente em Florianópolis, existem mais de 100 estabelecimentos que oferecem serviços e produtos de impressão e *designer*, segundo o diretor comercial da empresa.

Para a Alfa Comunicação, os principais concorrentes são empresas que trabalham com serviço de criação, gráficas, os estabelecimentos de impressão (gráfica impressa), e as agências de publicidades, embora estas possuam a maior parte dos investimentos em mídia.



## **4.2 Administração do Capital de Giro**

Nesta etapa do trabalho, será descrito como ocorre a gestão das disponibilidades, das contas a receber e a pagar na Alfa Comunicação.

### **4.2.1 Administração de Disponibilidades**

Primeiramente, cabe citar que, conforme as razões para manutenção de disponibilidades apresentadas pela teoria financeira, fundamentada em autores como Sanvicente (1997) e Gitman (1997), a empresa mantém saldo em disponibilidades, principalmente, para fins transacionais, por precaução e para otimização de recursos, objetivando obter vantagem em bons negócios. Entretanto, é importante destacar que o saldo que a empresa mantém em disponibilidades não é elevado, e em alguns momentos é até insuficiente devido às previsões incertas e desfavoráveis que ocorrem em determinadas movimentações.

#### **4.2.1.1 Controle das entradas**

O instrumento gerencial utilizado para o controle das entradas e saídas é o fluxo de caixa. As ferramentas usadas para o controle deste fluxo são o excel do programa *Office* do *Windows* e o *Publisy*, um *software* especializado para agências de publicidades. O acompanhamento e controle das entradas e saídas são realizado diariamente, por meio de verificação do disponível em conta corrente do banco no qual a empresa trabalha. Após essa verificação, ocorre a atualização do fluxo de caixa, registrando em termos diários e mensais.

Em outubro de 2005, a Alfa Comunicação começou a trabalhar com o Publisys, que integra todas as áreas da agência, simplificando e organizando o dia-a-dia da empresa e tornando-a mais eficaz.

Na empresa não há uma previsão de orçamentos anual. A empresa sabe somente os desembolsos que ocorrerão para os próximos meses, pelas planilhas interligadas do *excel*. Em reuniões semanais, o atendimento comercial repassa as vendas e as campanhas que estão e que irão acontecer para o financeiro colocar em seu fluxo de caixa e fazer a cobrança também. Já o *Publisys* é alimentado pela auxiliar administrativa e contempla todas as vendas que irão ocorrer. O departamento financeiro recebe essas informações e antecipa os ingressos podendo controlar e gerir melhor o nível de caixa.

As estratégias utilizadas pela empresa para elevar os ingressos de recursos financeiros no intuito de auferir uma maior liquidez consistem na aceleração do processo de recebimento e na parceria que a empresa tem com seus fornecedores em negociar, um prazo maior, alguns pagamentos.

Quanto à aceleração do processo de recebimento, conforme relato do diretor comercial, é solicitado para clientes conhecidos dos sócios o adiantamento do pagamento, no caso, da empresa precisar de recursos, assim como é, possibilitada a concessão de prazo quando algum cliente solicita à empresa.

Ainda em referência ao adiantamento do processo de recebimento, a empresa utiliza a Cessão de Recebíveis como um instrumento para adiantar as entradas de caixa. Este consiste numa modalidade de empréstimo no qual o banco adianta um recebível (cheque e duplicata), utilizando como garantia esse próprio recebível.

#### 4.2.1.2 Controle das saídas

As ferramentas utilizadas para o controle das saídas são o excel e também o *Publisy*s. Este controle é o responsável por aprovar os desembolsos, e os registros do fluxo de saída são realizados diariamente.

Após uma venda ser aprovada, a auxiliar administrativa gera uma autorização para o fornecedor, outra para o cliente, cada um com seus respectivos valores e envia para o financeiro da empresa pelo *Publisy*s. O controle financeiro da Alfa Comunicação, recebe o valor a ser pago e a data do pagamento, deste modo, organiza e controla o processo de pagamento da conta disponibilidades durante o período.

O programa *excel* é alimentado e controlado diariamente pela estagiária e pela gerente financeira da empresa. Os custos fixos já são inseridos com antecedência nas planilhas do excel e os custos variáveis são administrados e controlados a partir do momento em que os fornecedores enviam as faturas ou pela autorização do fornecedor emitida pela auxiliar administrativa por meio do *Publisy*s.

Atualmente a empresa vem passando por um período de modificação quanto à gestão da disponibilidade. A empresa, até começo de 2005, controlava seus gastos apenas inserindo dados no *Excel* e verificando se no próximo dia haveria contas a pagar e capital disponível para pagamento de suas obrigações. A empresa não tinha conhecimento quais eram suas entradas e saídas de caixa, apenas recebia por seus trabalhos e pagava fornecedores, despesas, salários, enfim, suas obrigações.

As estratégias utilizadas recentemente em relação às saídas de caixa na empresa consistem no controle de pagamento aos fornecedores para que não haja concentração destes num único dia, parceria com algumas empresas para conceder o adiamento de alguns pagamentos sem cobrança de juros e o controle contra desvios ou furtos.

#### 4.2.2 Fluxo de caixa

Para a compreensão da gestão financeira na Alfa Comunicação, será analisado o fluxo de caixa semestral, referente aos anos de 2003, 2004 e 2005. As informações do quadro 06 fundamentam-se na abordagem de Zdanowicz (1998). O fluxo de caixa permite planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa para um determinado período, sendo uma ferramenta indispensável para a empresa.

A empresa possui somente informações do fluxo de caixa a partir de 2003, contudo nunca comparou ou analisou seus resultados. As planilhas do *excel* serviam somente para controlar a movimentação diária, verificar pagamentos e simular situações financeiras. A gerente financeira apenas inseria o que foi gasto e pago no dia.

Neste sentido, esta pesquisa pretende analisar essas informações. O fluxo de caixa foi dividido em ingressos e desembolsos. Os ingressos incluem as vendas à vista, que representam 30% do total, e as vendas a prazo, que representam o restante, 70.

O desembolso é composto pelas contas a serem pagas, como por exemplo: salários, aluguel, telefone, fornecedores, tributos, banco, despesas administrativas.

A diferença do período compara os ingressos e os desembolsos, apurando o resultado entre os recebimentos e os pagamentos. O saldo inicial de caixa é igual ao saldo final de caixa do período anterior. A disponibilidade acumulada será a soma do saldo inicial de caixa com a diferença do período em questão. Os empréstimos captados suprem as necessidades de caixa. Nestes três anos analisados, utilizou-se três empréstimos da Caixa Econômica Federal. Para manutenção do saldo positivo na conta disponibilidades, uma gráfica, fornecedora da Alfa Comunicação, trocava cheques semanalmente. Esta parceria servia para ajudar tanto a Alfa Comunicação quanto à gráfica, mas pelo elevado custo financeiro e pela ausência de controle desses cheques por ambas as partes, essa prática não é mais realizada.

A tabela 01 apresenta o fluxo de caixa semestral dos anos de 2003, 2004 e o primeiro semestre 2005.

**Tabela 01: Fluxo de Caixa Semestral dos anos de 2003, 2004 e 2005, (em Reais)**

	1º SEM/2003	2º SEM/2003	1º SEM/2004	2º SEM/2004	1º SEM/2005
<b>1. INGRESSOS</b>					
Vendas à vista	44.296,78	68.544,28	91.015,49	103.948,07	139.694,98
Vendas a prazo	104.009,16	160.933,58	211.969,48	242.545,47	320.738,37
Outros					
<b>SOMA</b>	<b>148.305,94</b>	<b>229.477,86</b>	<b>302.984,97</b>	<b>346.493,54</b>	<b>460.433,35</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>					
Compras à vista	994,16			2.078,00	7.410,00
Compras a prazo	99.864,46	142.238,45	210.640,82	216.778,70	317.541,00
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>					
Material Exp./Despesas em Geral	3.160,54	3.550,45	4.382,32	9.119,09	12.530,30
Salários e ordenados	40.082,07	64.285,86	57.846,21	75.849,65	68.265,77
Compra de Itens do ativo permanente	943,06	3.842,53	4.278,90	570,18	11.725,88
Aluguel	4.819,01	4.462,49	3.870,72	4.780,20	5.783,84
Combustível	3.608,75	5.224,48	5.062,93	6.109,98	7.251,83
Telefone	2.754,10	3.108,20	5.599,28	5.041,71	7.561,41
Manutenção de Máquinas	650,20		170,00	637,12	324,00
Despesas com Vendas	451,90	1.227,49	1.324,95	493,79	2.034,00
Despesas Financeiras	4.303,69	3.092,42	2.989,13	1.154,72	5.913,89
Despesas Tributárias	1.575,61	7.900,85	3.055,58	2.540,03	5.239,87
Outros			6.737,59	2.015,00	23.418,18
<b>SOMA</b>	<b>163.207,55</b>	<b>238.933,22</b>	<b>305.958,43</b>	<b>327.168,17</b>	<b>474.999,97</b>
<b>3. Diferença do Período (1-2)</b>	<b>(14.901,61)</b>	<b>(9.455,36)</b>	<b>(2.973,46)</b>	<b>19.325,37</b>	<b>(14.566,62)</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>6.437,83</b>	<b>11.123,07</b>	<b>14.090,94</b>	<b>(2.404,40)</b>	<b>R\$ 4.392,39</b>
<b>5. Disponibilidades Acumuladas (+3+4)</b>	<b>(8.463,78)</b>	<b>1.667,71</b>	<b>11.117,48</b>	<b>16.920,97</b>	<b>(10.174,23)</b>
<b>6. Nível de Caixa</b>					
<b>7 Empréstimos captados + juros</b>	<b>29.336,87</b>	<b>28.502,19</b>	<b>81.554,49</b>	<b>76.605,42</b>	<b>211.733,05</b>
<b>8. Amortizações</b>	<b>9.750,02</b>	<b>16.078,96</b>	<b>95.076,37</b>	<b>89.134,00</b>	<b>182.042,21</b>
<b>9. Resgates</b>					
<b>10. Saldo Final de caixa</b>	<b>11.123,07</b>	<b>14.090,94</b>	<b>(2.404,40)</b>	<b>4.392,39</b>	<b>19.516,61</b>

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Analisando os ingressos dos primeiros semestres, pode-se verificar que em 2004, houve um aumento de 103,8% em relação a 2003, pois a empresa está em crescimento, busca

atrair novos clientes e contratou mais pessoal para trabalhar na empresa. Já em 2005, houve um aumento dos recebimentos totais do primeiro semestre em 52% em relação a 2004.

Verifica-se também que o saldo dos ingressos, no segundo semestre de 2003 e 2004, é maior do que os primeiros semestres dos respectivos anos. Assim, pode-se constatar que a demanda de trabalho da empresa, no segundo semestre aumenta devido à procura por brindes para festas de final de ano (natal e ano novo). Um outro fator relevante, que impulsionam os ingressos, é a participação em licitações. Essas vendas aumentam consideravelmente o caixa, pois estes órgãos públicos compram em grande quantidade serviços e produtos.

Quanto ao desembolso, houve um aumento a cada semestre, sucessivamente, ocorrido pelo motivo de novas contratações, aumento do custo fixo da empresa, maior demanda pelos serviços da empresa, conseqüentemente, maior o valor do pagamento dos fornecedores.

O item despesas gerais engloba materiais de expediente, energia elétrica, internet, entre outros. Verificou-se um aumento a cada ano das despesas gerais da empresa, pois a empresa mudou de local e conseqüentemente, as despesas aumentaram também.

Com exceção do segundo semestre de 2004, os desembolsos foram maiores que os ingressos, ocasionando assim, um saldo negativo na diferença desses períodos. Esse saldo negativo refere-se à conta banco.

Nota-se, um aumento significativo no item empréstimo captados, ocorrido por trocas de cheques, principalmente no primeiro semestre de 2005. Essas trocas ocorriam por necessidade da Alfa Comunicação e do próprio fornecedor precisarem de capital de giro.

#### **4.2.2.1 Análise das causas de déficit de caixa**

Ao analisar as causas que podem causar a falta de recursos da empresa, depara-se com dois aspectos principais: a inadimplência dos clientes e o pagamento antecipado ao fornecedor sem antes a empresa ter recebido do cliente. É relevante destacar que aspectos como acúmulo de desembolsos em determinado período, elevação dos custos e despesas acontecem em função ausência de um planejamento e orçamento para os meses futuros. Assim, a Alfa Comunicação passa alguns meses com déficit no caixa. Esta situação está se modificando com a contratação da estagiária na área de administração, a qual gere o departamento financeiro da empresa, mas ainda ocorre o déficit em certas circunstâncias.

Considerando o que foi exposto, pode-se concluir que a gestão das disponibilidades e as estratégias de administração de caixa não são totalmente adequadas, para a gestão do capital de giro e ao alcance de uma condição de liquidez apropriada devido à falta de um planejamento estratégico, orçamentário e pela ausência de uma pessoa que tivesse conhecimento da área financeira, esta última suprida no ano de 2005. Destaca-se o fluxo de caixa como o instrumento utilizado pela empresa.

#### ***4.3 Administração de contas a receber***

Para melhor compreensão da gestão de contas a receber na Alfa Comunicação, este assunto será dividido em dois aspectos: política de crédito e política de cobrança.

#### 4.3.1 Política de Crédito

Na política de crédito, analisou-se o prazo de crédito e a seleção de clientes.

O prazo de crédito oferecido aos clientes, geralmente, é a metade do valor na entrega do serviço e o restante em cheque ou duplicata para quinze ou trinta dias, mas isto varia conforme o valor total do serviço e o tipo de cliente.

Entretanto o prazo de crédito é muito flexível, variando conforme o valor total da venda e o tempo que o cliente trabalha com a empresa. O prazo concedido aos clientes, geralmente, é negociado em três vezes ou cheques pré-datados para 30 e 60 dias ou um prazo maior, após a entrega do serviço, depende da negociação acordada entre o comercial (atendimento), o cliente e também se há condições de pagar o fornecedor em um prazo maior.

Com a política de crédito flexível e a ausência de um controle de disponibilidades, até começo do ano de 2005, a empresa estava pagando alguns fornecedores sem antes mesmo receber de seus clientes. Neste sentido, a política de crédito flexível ocasiona, às vezes, limitação para a captação do capital de giro e tornava a empresa inadimplente com seus compromissos.

Na política de crédito da Alfa Comunicação não há um levantamento de informações sobre o cliente. Como o Diretor Comercial e o Atendimento possuem um vasto conhecimento na área de comunicação e conhecem a forma na qual a maioria de seus clientes trabalha, a Alfa Comunicação não realiza a análise de crédito de seus clientes. Entretanto, na venda de serviço para o cliente, o atendimento já antecipa para o financeiro quais são as formas de pagamento. O financeiro, devido sua experiência com o cliente ou por indicação do atendimento emite boleto, duplicata ou negocia o cheque pré-datado diretamente com o cliente.

Há ainda outra modalidade de venda na empresa, a participação em licitações, na qual o pagamento só é liberado após a entrega de todo o material, e quando o governo ou



instituição licitante autoriza o pagamento. Esta prática de venda ocasiona, geralmente, um aumento na receita para o caixa da empresa.

#### **4.3.2 Política de Cobrança**

A Alfa Comunicação utiliza alguns elementos básicos de cobrança: boleto bancário, telefonema, fax, email, visita pessoal e ação legal.

Primeiramente, a empresa negocia com o cliente, após a venda, qual é a melhor data para pagamento da duplicata ou do boleto. O financeiro da empresa possui um relatório, que é oferecido pela Caixa Econômica Federal, no qual há os registros de todas as duplicatas e boletos que irão vencer. Se na data estabelecida o cliente não pagou este título, o financeiro telefona para o cliente para saber o motivo do não pagamento. Geralmente, acontece um acordo nesta fase da negociação, mas se não houver o pagamento o título vai a cartório e o cliente tem cinco dias úteis após o aviso do cartório para retirar seu título. Se não houver a retirada e o pagamento, o título vai a protesto e o nome da empresa fica comprometido.

A Alfa Comunicação trabalha há quatro anos somente com a Caixa Econômica Federal, e esta disponibiliza serviços como:

- a) Cob Caixa: controla e emite boletos bancários;
- b) Duplicata ou cheque custódia: empréstimo no qual o banco deposita na conta da empresa o valor com desconto dos juros, utilizando como garantia esse próprio recebível;
- c) Depósito bancário.

A maior parte de inadimplência na Alfa Comunicação acontece no caso de venda por licitação quando os órgãos públicos não recebem a verba designada para o serviço ou quando há falha de comunicação entre cliente – atendimento – financeiro. Antes da definição das funções de cada um na empresa, ocorria falhas na comunicação do financeiro, atendimento e cliente, pois o Diretor Comercial era quem resolvia a parte financeira e angariava dinheiro para a empresa, o que prejudicava sua imagem perante os clientes, pois ele vendia o serviço e também tinha a função de cobrar dos clientes. Atualmente, quem resolve a cobrança é a estagiária e a gerente financeira.

Segundo relato do diretor de criação, quanto ao desconto para pagamento antecipado, de forma geral, não há descontos para esses pagamentos.

Vale ressaltar, deste modo, que as vendas a prazo são maiores do que a venda à vista ou antecipadas e que os clientes da Alfa Comunicação são, em sua maioria, pessoa jurídica.

#### ***4.4 Análise de indicadores financeiros***

A análise financeira da empresa fornece um embasamento sólido, possibilitando uma avaliação mais profunda a partir da identificação de cada elemento para o entendimento da condição global de uma empresa.

Torna-se importante salientar que a análise desses índices constitui uma base relevante para avaliar o desempenho e crescimento da empresa, possibilitando estabelecer as diretrizes e ações para um planejamento financeiro eficaz.

Neste sentido, analisou-se o índice financeiro quanto à liquidez da empresa, referente ao balanço patrimonial dos anos 2002, 2003 e 2004.

#### 4.4.1 Índice de liquidez

Ao analisar o índice de liquidez da Alfa Comunicação, pretende-se identificar a capacidade que esta possui em pagar suas dívidas, à medida que forem vencendo.

Para melhor compreensão do cálculo do índice, extraiu-se do Balanço Patrimonial de 2002, 2003 e 2004, o ativo e o passivo circulante respectivamente.

Alfa Comunicação			
Ativo Circulante (em 31 de dezembro) em R\$			
ATIVO CIRCULANTE	2004	2003	2002
Caixa	4.955,12	1.065,88	5.385,32
Contrato Social a Recuperar	1,90	-	-
Cofins a Recuperar	4,51	-	-
PIS a Recuperar	0,96	-	-
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>4.962,49</b>	<b>1.065,88</b>	<b>5.385,32</b>

**Quadro 06: Ativo Circulante referente aos anos de 2004, 2003 e 2002**

Fonte: Dados da Pesquisa

Alfa Comunicação			
Passivo Circulante (em 31 de dezembro) em R\$.			
PASSIVO CIRCULANTE	2004	2003	2002
Contas a Pagar	994,15	180,00	275,45
Salário a recolher	986,00	633,40	310,00
Pró-Labore a recolher	-	-	140,00
INSS a recolher	992,03	349,60	158,75
FGTS a recolher	216,60	105,57	39,14
PIS a recolher	273,67	-	-
COFINS a recolher	1.263,22	44,42	44,08
Contribuição Confederativa a recolher	26,64	205,00	237,33
ISS a recolher	2.649,62	1.363,60	1.040,02
Contribuição Social a recolher	1.949,63	196,81	262,31
IR a recolher	3.357,45	328,01	1.165,87
Parcelamento Cofins	-	190,06	690,70
Parcelamento Contribuição Social	-	229,22	-
Parcelamento IR	-	546,98	375,13
<b>Total do Passivo Circulante</b>	<b>12.709,01</b>	<b>4.372,67</b>	<b>4.738,78</b>

**Quadro 07: Passivos Circulantes referentes aos anos de 2004, 2003 e 2002**

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos quadros 06 e 07, pode-se analisar o capital de giro líquido, os índice de liquidez corrente, seca e imediata.

#### 4.4.2 Capital de Giro Líquido

O capital de giro líquido, conforme visto anteriormente, consiste na diferença entre o ativo e o passivo circulante. A Alfa Comunicação apresenta para os anos de 2002, 2003 e 2004 os seguintes capitais de giro líquido:

<b>Tabela 02: Capitais de Giro Líquido (em Reais)</b>			
	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
AC - PC	4.962,49 – 12.709,01	1.065,88 – 4.372,67	5.385,32 – 4.738,78
<b>CGL</b>	(7.746,58)	(3.306,79)	652,54

**Fonte: Dados da Pesquisa**

A empresa apresenta em 31 de dezembro de 2002, um capital de giro líquido positivo no valor de R\$ 652,54, no qual se pode entender que os ativos circulantes são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo.

Analisando os resultados encontrados em 31 de dezembro de 2003, a empresa apresenta um capital de giro líquido negativo no valor de R\$ 3.306,79, no qual se pode inferir que ativos permanentes estão sendo financiados com recursos de curto prazo.

Analisando os resultados encontrados no final de 2004, nota-se uma variação do capital de giro significativa de 134,3% em relação a 2003, que corresponde a uma redução do capital de giro líquido no valor de R\$ 4.439,79.

Cabe salientar que as principais causas da diminuição do capital de giro foi consequência do crescimento expressivo do passivo circulante, em conjunto com o crescimento não proporcional do ativo circulante. Deste modo, a proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa foi menor para saldar os compromissos com vencimento a curto prazo. Fundamentando-se na análise do fluxo de caixa de 2004, pode-se perceber que a empresa começou a financiar seu capital de giro com a troca de cheques.

#### 4.4.3 Índice de Liquidez Corrente

Considerando o período analisado, cabe citar que para os anos de 2002, 2003 e 2004, a empresa apresenta os seguintes índices de liquidez corrente:

**Tabela 03: Liquidez Corrente**

Formula	Anos	Cálculos	LC
LC = AC/PC	2002	5.385,32/4.738,78	1,14
	2003	1.065,88/4.372,67	0,24
	2004	4.962,49/12.709,01	0,39

**Fonte: dados secundários**

A partir da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, obtém-se um índice de liquidez corrente de 1,14 para o ano de 2002, que significa que para cada R\$ 1,00 de endividamento de curto prazo a empresa possui R\$ 1,14 de disponibilidade financeira. O resultado obtido posiciona a empresa numa maior comparação de liquidez. Entretanto, torna-se necessário efetuar uma comparação com outras empresas com características semelhantes à analisada, para que se tenha um parâmetro de avaliação.

No ano de 2003, o índice de liquidez corrente apresentou um declínio de 78,95%, alcançando o valor de 0,24, isto infere que a cada R\$1,00 de dívida a curto prazo a empresa possui R\$ 0,24 de ativos que sejam convertidos em caixa em um futuro próximo, configurando o ano do índice de liquidez mais crítico apresentado pela empresa.

Comparando-se com o capital de giro líquido, cabe acrescentar, igualmente ao ano de 2003, que, visto que o índice de liquidez corrente é menor que 1,0, tem-se capital de giro líquido negativo.

Comparando-se o índice de liquidez corrente com o capital de giro líquido, conforme a abordagem de Di Augustini (1996), apresentado no quadro 03, é relevante destacar que quando o índice de liquidez corrente da empresa for menor que 1,0, ela terá um capital de giro líquido negativo.

O índice de liquidez corrente, no ano de 2004, foi de 0,39, isso representou um acréscimo de 62,5% em relação ao ano de 2002.

Neste sentido, o índice de liquidez corrente é importante como instrumento comparativo entre empresas do mesmo porte, da mesma atividade e da mesma região geográfica. Como resultado isolado, não é possível afirmar que a liquidez corrente é boa ou não a partir de um índice maior que 1, pois dependerá do tipo de atividade da empresa e do seu ciclo financeiro.

Fundamentando-se em Sanvicente (1997), que considera o índice de liquidez seco, o ativo circulante menos estoque dividido pelo passivo circulante e o índice de liquidez imediata às disponibilidades mais as aplicações temporárias divididas sobre o passivo circulante. Cabe salientar que, como não há estoques e aplicações temporárias, pode-se considerar nesta análise que o índice de liquidez seco e o índice de liquidez imediata dos seus respectivos anos, são iguais ao índice de liquidez corrente.

#### **4.4.4 Índice de Eficiência Operacional**

Como a Alfa Comunicação é uma empresa de pequeno porte, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício não apresentam as informações necessárias para realizar a análise de eficiência operacional.

Neste sentido, a análise da eficiência operacional na gestão de contas a receber, o prazo médio de cobrança, o índice de eficiência operacional da gestão de conta a pagar e o prazo médio de pagamento foram prejudicados, pois a empresa não utiliza essas informações para fins gerenciais.

Pretendia-se com este estudo, analisar o saldo de conta a receber e o prazo médio de cobrança referentes aos períodos 2002, 2003 e 2004, com o objetivo de mostrar a evolução destes e avaliar o giro do saldo de contas a pagar e o prazo médio de pagamento.

#### ***4.5 Análise horizontal e análise vertical***

Nesta etapa do trabalho será feita a análise horizontal e vertical do período estudado (2002, 2003 e 2004), com o objetivo de possibilitar uma visão total sobre os demonstrativos econômico-financeiros da empresa, enfatizando a gestão do capital de giro.

Para atingir o objetivo do trabalho em questão, achou-se importante analisar quanto o ativo e o passivo circulante representam do ativo e do passivo total, respectivamente. A tabela 04 mostra a participação de cada grupo e as variações para os anos de 2002, 2003 e 2004.

**Tabela 04: Análise Vertical e Horizontal**

Grupos	Análise Vertical						Análise Horizontal	
	2002	Av. (%)	2003	Av. (%)	2004	Av. (%)	Variação (%) de 2003 para 2004	Variação (%) de 2002 para 2003
ATIVOS	11.792,22	100	7.925,78	100	14.222,39	100	79,44	-32,79
Circulante	5.385,32	45,7	1.065,88	13,45	4.962,49	34,9	365,58	-80,21
Permanente	6.406,90	54,3	6.859,90	86,55	9.259,90	65,1	34,99	7,07
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	11.792,22	100	7.925,78	100	14.222,39	100	79,44	-32,79
Circulante	4.738,78	40,2	4.372,67	59,7	12.709,01	89,35	190,65	-7,73
Patrimônio Líquido	7.053,44	59,8	3.553,11	40,3	1.513,38	10,65	-57,41	-49,63

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Com base na tabela 04, pode-se perceber que o ativo circulante, que em 2002, representava 45,7% do ativo total, teve um decréscimo de 80,2% em 2003, apresentando uma participação de 13,45% do ativo total neste ano. Em 2004, teve um acréscimo de 365,58%, tendo uma participação de 34,9% no ativo total em comparação com o ano de 2003.

Na análise do passivo circulante, pode-se perceber que no ano de 2004, este foi mais representativo, com 89,35%, tendo apresentado um crescimento de 168,54% em relação ao ano de 2003. Em 2003, registrou-se um declínio de 65,6% em comparação com 2004, e o passivo circulante correspondia a 59,7% do passivo total. Já em 2002, o passivo circulante representava apenas 40,2% desse total.

#### **4.6 Planejamento financeiro, com ênfase no orçamento de caixa**

O orçamento de caixa nunca foi planejado na Alfa Comunicação, por esta ser de pequeno porte e não contar com uma pessoa da área de administração. Contudo, este trabalho



irá propor um orçamento de caixa fundamentando-se nos métodos de projeção de vendas, conforme a abordagem de Welsch (1983).

Os tipos de informações necessárias ao planejamento do fluxo de caixa são as previsões de faturamento e desembolsos relevantes. Fundamentando-se na importância do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle, este será proposto por esta pesquisa para o primeiro semestre de 2006. Para o fluxo de caixa será utilizado o método de combinação das opiniões dos executivos, o qual segundo Welsch classifica-se como um método de julgamento de projeções de vendas. Neste contexto, os sócios da empresa estimam um aumento da receita em 20% em relação a 2005. Os ingressos foram divididos em vendas à vista que representam 30% deste total e vendas a prazo que representam o restante, 70%. Conforme o fluxo de caixa projetado o valor esperado das receitas é de R\$ 552.520,02 para o primeiro semestre de 2006.

O desembolso representa os custos fixos e variáveis da empresa e foi subdividido em itens. As compras à vista são fornecedores os quais a empresa paga no ato da entrega do serviço ou produto. O pagamento à vista de fornecedores, geralmente não ocorre, pois a maior parte dos fornecedores é paga a prazo com cheque pré-datado ou boleto bancário.

Nesta análise considerou-se também, um aumento de 20% nas compras a prazo em relação a 2005, pois segundo expectativa dos sócios, a empresa demandará de mais produtos dos fornecedores.

Em relação às compras do ativo permanente espera-se investir num computador no valor de R\$ 3.500,00, e em material para escritório como: mesa para computador e três cadeiras de escritório, no valor total de R\$ 1.500,00. Assim, estima-se um gasto de R\$ 5.000,00 das compras do ativo permanente.

As despesas administrativas são materiais de expediente, conta de luz, água, aluguel, salários, combustível, *internet*, entre outros. Neste estudo, as despesas administrativas como

aluguel, telefone, combustível e salários estão expostas na projeção do fluxo de caixa, pois representam uma parcela significativa dos custos fixos. Quanto ao item salários, os sócios relataram que haverá um aumento de 5% no decorrer do primeiro semestre e espera-se um aumento de 6% sobre o valor do aluguel de 2005, correspondente à variação do índice de inflação anual. Quanto ao item combustível, os sócios pretendem ter um controle mais rígido no uso, pois alegam que o valor do gasto está elevado. Contudo, previram um aumento de 5% no valor do combustível em relação a 2005. O item telefone foi considerado um custo fixo pelos sócios.

A manutenção de máquinas, que se refere ao conserto e revisão de computadores, foi considerado o mesmo valor de 2005, pois os computadores são novos e não demandam de concertos frequentes. As despesas com vendas, que se referem ao pagamento de comissões, considerou um aumento de 20% em referência a 2005. As despesas bancárias foram consideradas com o mesmo valor que em 2005.

As despesas tributárias pagas são PIS (0,65%), COFINS (3%), IRPJ-LP (4,81%), CSOC (2,88%) e ISS (5%). Estes tributos incidem sobre o valor da receita de vendas. Neste sentido, o valor a ser pago de tributos no primeiro semestre de 2006 será de R\$ 90.226,52.

Com um crescimento de 20% das receitas no primeiro semestre de 2006, não será possível ter um saldo de caixa positivo, e a empresa deverá captar empréstimos para saldar suas dívidas. O desembolso será 7,9% maior do que os ingressos, representando, neste sentido, R\$ 46.842,45.

**Tabela 05: Fluxo de caixa projetado para o primeiro semestre de 2006, (em Reais)**

	Jan 2006	Fev 2006	Mar 2006	Abril 2006	Maio 2006	Jun 2006
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	17.086,63	14.827,61	45.673,15	33.014,51	21.560,16	35.471,92
Vendas a prazo	39.868,80	34.597,75	106.570,69	77.033,84	50.307,05	76.507,91
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>56.955,43</b>	<b>49.425,36</b>	<b>152.243,84</b>	<b>110.048,35</b>	<b>71.867,21</b>	<b>111.979,82</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista						
Compras a prazo	37.731,98	40.297,85	98.037,77	80.073,37	86.416,61	47.383,62
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>						
Material Exp./Despesas em Geral	882,90	1.896,29	3.414,38	2.130,65	1.583,87	2.622,21
Salários e ordenados	9.179,05	10.721,69	14.417,67	13.382,33	12.251,36	11.726,97
Compra de Itens do ativo permanente	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Aluguel	1.083,07	1.083,07	1.093,03	1.093,03	1.863,48	1.082,23
Combustível	516,17	2.297,68	434,24	2.383,78	359,05	1.623,50
Telefone	1.755,79	2.146,60	1.224,24	995,60	315,30	1.123,88
Manutenção de Máquinas	0,00		100,00	100,00	100,00	50,00
Despesas com Vendas	453,90	900,00	60,00			946,80
Despesas Financeiras	606,86	649,87	953,48	763,83	1.127,12	1.812,73
Despesas Tributárias	9.300,82	8.071,16	24.861,41	17.970,89	11.735,93	18.286,30
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>61.510,54</b>	<b>69.064,21</b>	<b>145.596,22</b>	<b>119.893,48</b>	<b>116.752,72</b>	<b>87.658,24</b>
3. Diferença do Período (1-2)	(4.555,11)	(19.638,85)	6.647,62	(9.845,13)	(44.885,51)	24.321,58
4. Saldo Inicial de Caixa	19.516,61	13.461,50	500,00	5.647,62	500,00	500,00
5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)	14.961,50	(6.177,35)	7.147,62	(4.197,51)	(44.385,51)	24.821,58
6. Nível de Caixa Desejado	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
7. Empréstimo a captar	-	8.177,35	-	6.197,51	46.385,51	-
8. Amortizações + juros	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	900,00
9. Resgates						
<b>10. Saldo Final de caixa</b>	<b>13.461,50</b>	<b>500,00</b>	<b>5.647,62</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>23.921,58</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O valor dos empréstimos que ela deverá recorrer para que seu saldo fique sempre positivo é de R\$ 60.760,37. A empresa já vem pagando ao banco as amortizações referentes ao empréstimo captado em 2005. A Alfa Comunicação, diante desse cenário, deverá conter suas despesas, diminuindo os gastos com telefones, luz, evitando assim gastos desnecessários. Outra sugestão para esta situação seria o adiamento da compra do material de escritório e do computador para o semestre que vem.

#### ***4.7 Estratégias sugeridas em relação ao planejamento do capital de giro***

Com base nas análises realizadas, é importante citar a fase de transição pela qual a empresa vem passando. Nesse âmbito, é que se fundamentam as estratégias que serão propostas.

Na análise das propostas para a gestão de disponibilidades, sugere-se que a empresa faça uma previsão do fluxo de caixa e que reveja seus gastos para evitar assim, solicitar empréstimos a bancos.

É relevante comentar que seria interessante a empresa elaborar uma política de pagamento para fornecedores e despesas diárias. A divisão de contas para pagamento em determinados dias do mês evitaria uma aglomeração de contas a pagar num único dia. Outra sugestão é a análise dos serviços e facilidades que os outros bancos poderiam oferecer a empresa, verificando assim, as vantagens propostas por estes. Outro ponto que pode ser aprimorado é a seleção de fornecedores, que algumas vezes não respondem com eficiência.

No que concerne à gestão de contas a receber, é fundamental observar dois pontos: a política de crédito e de cobrança.

Quanto à política de crédito, sugere-se adotar alguns critérios para o processo de seleção de clientes, como base nos 5C's do Crédito, para que a empresa não assuma um risco muito grande no processo de concessão de créditos. Neste sentido, deve-se levar em conta:

- a) a intenção e disposição dos clientes para o pagamento do compromisso, verificando a pontualidade do cliente em suas transações no mercado (caráter);
- b) a situação financeira do cliente potencial (Capacidade);
- c) o potencial de vendas do cliente no período em que este deverá realizar o pagamento (Capital);
- d) as garantias oferecidas pelo cliente em caso de não receber o pagamento (Colateral);
- e) diversos fatores referentes ao desempenho da empresa, como: variação da participação no mercado da empresa, situação da empresa em relação aos concorrentes, desempenho geral do setor no qual a empresa está inserida (Condições);

Outra forma de melhoria quanto à política de crédito, seria a criação de incentivos ou desconto para pagamentos antecipados ou à vista.

Em relação à política de cobrança, sugere-se que a empresa adote uma política mais rígida e eficiente, pois a atual política da empresa é muito flexível, depende quase que exclusivamente dos clientes escolherem seus prazos.

Considerando o exposto, é relevante destacar que as propostas têm como finalidade otimizar a gestão de capital de giro da empresa.

Para melhor compreensão e visualização das estratégias, apresenta-se o quadro 08:

<b>Problema</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Responsável</b>
Gastos elevados com troca de Cheques e Empréstimo.	Previsão do fluxo de caixa para evitar captar empréstimos e troca de cheques desnecessários.	Financeiro e Sócios
Excesso de pagamento a fornecedores num único dia.	Elaborar uma política de pagamento de fornecedores e despesas diárias.	Financeiro
Ineficiência de alguns fornecedores	Selecionar os fornecedores pela qualidade dos serviços prestados. Formar uma comissão para controle da qualidade dos serviços prestados.	Diretor de Criação e Criação
Concessão de crédito a clientes	Adotar os critérios de seleção de clientes com base nos 5C'S. Criar incentivos ou pagamentos antecipados ou à vista	Atendimento
Política de Cobrança muito flexível	Adotar uma política de crédito mais rígida e eficiente	Financeiro e Atendimento

**Quadro 08: Estratégias sugeridas para o planejamento do capital de giro**

**Fonte: Dados da Pesquisa**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar os procedimentos da gestão de capital de giro da empresa Alfa Comunicação, com ênfase na gestão de disponibilidades e contas a receber.

Com o objetivo de dar suporte e fundamentar o estudo do capital de giro, apresentam-se outros objetivos como identificação e fundamentação dos elementos que compõem a gestão do capital de giro na Teoria Financeira, a identificação do ambiente organizacional da empresa, a identificação e análise dos principais índices financeiros de liquidez, envolvendo as demonstrações financeiras dos últimos três anos, a realização da análise vertical e horizontal do balanço patrimonial e o fluxo de caixa projetado.

No que se refere à análise da atual gestão do capital de giro da empresa, cabe, primeiramente, abordar a gestão das disponibilidades. A Alfa Comunicação utiliza duas ferramentas, o *Excel* e o *Publisis*, que facilitam o controle dos ingressos e desembolsos. Estas ferramentas auxiliam o planejamento diário e mensal, contudo cabe lembrar, que não há previsão de orçamento anual. Deste modo, constatou-se que a empresa vem empreendendo algumas modificações em suas estratégias na gestão de disponibilidades, como por exemplo, o adiantamento no processo de recebimento de clientes parceiros da empresa, maior controle no pagamento de fornecedores para que não haja concentração de pagamento em um único dia, e também parcerias com algumas empresas para conceder o adiamento de pagamentos. Assim pode-se constatar que as ferramentas usadas são eficientes e proporcionam maior controle no equilíbrio entre os fluxos de entrada e saídas de caixa.

No que concerne ao fluxo de caixa da empresa, analisou-se os dados a partir de 2003, e verificou-se um crescimento tanto no primeiro semestre de 2004, quanto no primeiro de 2005. Este fato se concretiza, pois a empresa aumentou sua carteira de clientes e começou a

participar em licitações, o que aumentou sua receita. O desembolso também cresceu devido à contratação de pessoal, mudança para um local de trabalho amplo, aumento das vendas, que conseqüentemente, ocasiona um aumento no pagamento aos fornecedores.

As causas do déficit de caixa que ocorrem na empresa podem ser justificadas pela inadimplência das vendas realizadas por meio de licitações a órgãos públicos e pagamentos feitos a fornecedores antes mesmo de receber pelo serviço prestado. A prática de pagamento de fornecedores antecipadamente já esta sendo suprida pela empresa por meio do *Publisis*, que gera todas as vendas da empresa e pagamentos, e controle das entradas e saídas de caixa.

A administração de contas a receber se divide em dois aspectos: a política de crédito e política de cobrança. A empresa não possui uma política de crédito definida, deste modo, o prazo de crédito é muito flexível, variando conforme o valor total da venda e o tipo de cliente.

A política de cobrança é sucedida por meio de boleto bancário, telefonema, *email*, visita pessoal e ação legal. A ação legal, cartório ou protesto, ocorrem somente depois da empresa entrar em contato com o cliente para saber o motivo do não pagamento e tenta negociar. A maior parte de inadimplência provém de vendas em licitações. Nesta situação, tenta-se negociar com o fornecedor para adiar o prazo de pagamento do serviço. A empresa não oferece em suas propostas o pagamento à vista ou antecipado com desconto, isto se justifica pela maior parte das vendas acontecerem a prazo envolvendo assim, a produção de vários produtos ou serviços a uma empresa durante alguns dias e até meses.

Como a Alfa Comunicação é uma prestadora de serviço, não possui gestão de estoques. A empresa terceiriza os produtos e alguns serviços com outras empresas para seus clientes.

No que se concerne à análise de liquidez da empresa com base nos indicadores estudados, cabe ressaltar que no período analisado, a empresa apresentou uma retrocesso na situação de capital de giro líquido. Neste sentido, pode-se entender que os ativos



transformáveis em dinheiro diminufram para saldar aos compromissos com vencimento em curto prazo.

Em 2003, a empresa apresentou o menor índice de liquidez corrente, entende-se assim, que a empresa neste ano, tinha menor capacidade para saldar os seus compromissos. O índice de liquidez seca e o índice de liquidez imediata são iguais ao índice de liquidez corrente, pois não há estoques e aplicações temporárias na empresa.

Com a análise vertical e horizontal do ativo e passivo circulantes no período analisado, objetivou-se complementar a análise de indicadores econômico-financeiros. Constatou-se que o ano de 2003 apresentou menores valores no balanço patrimonial tanto para o ativo quanto para o passivo em comparação a 2002 e 2004. Assim, o ano de 2003 ajudou a compor a baixa variação quanto à análise vertical da empresa de 2002 para 2003. Na análise horizontal, quanto ao grupo de ativos, o ativo permanente, nos anos analisados, foi maior do que o ativo circulante. No grupo de passivos, houve uma variação, na qual somente em 2002 o patrimônio líquido foi maior do que o passivo circulante.

Fundamentando-se nas análises efetuadas, sugere-se à empresa adotar algumas estratégias na gestão de disponibilidades e na gestão de contas a receber.

Quanto à gestão de disponibilidades, sugere-se uma previsão do fluxo de caixa mensal e semestral. Pode-se sugerir, também, nesta gestão de caixa, que a empresa elabore uma política para pagamento de fornecedores, evitando assim, agrupamento de pagamentos num único dia.

No que concerne à gestão de contas a receber, esta requer uma política de crédito e de cobrança mais rígida do que a utilizada atualmente. Em relação à política de crédito, sugere-se uma análise dos clientes baseada nos 5<sup>o</sup> Cs do crédito, que são: a) caráter, é a intenção e disposição dos clientes para o pagamento do compromisso; b) Capacidade, situação financeira do cliente potencial; c) Capital, potencial de vendas do cliente no período em que este deverá

realizar o pagamento; d) Colateral, as garantias oferecidas pelo cliente em caso de não receber o pagamento; e) Condição, diversos fatores referentes ao desempenho da empresa.

Na política de cobrança, sugere-se a adoção de prazos mais rígidos para que não seja tão flexível quanto a atual.

Considerando que o objetivo foi alcançado e o aprendizado obtido, ressalta-se que é de grande importância à acadêmica, a medida que contribui para a futura atuação profissional na área. Quanto à empresa, esta pesquisa auxiliará na definição de novas estratégias da gestão financeira, consolidando sua atuação no mercado e frente à concorrência.

Além dos aspectos analisados da gestão financeira da empresa, recomenda-se estudar e avaliar outros aspectos de diferentes áreas da empresa como: definir uma política de cargos e salários, investir em marketing da empresa e nos colaboradores, oferecendo cursos para melhorar a qualificação destes.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer de produção científica**: diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos. 4. ed. Piracicaba: Unimep, 1996.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COELHO, Plínio César Alburquerque. **Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micros e pequenas empresas**: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais de Manaus entre 1995 e 1997. Florianópolis: Insular, 2001.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro**: análise das alternativas fontes de financiamento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DIAS, Sergio Roberto, et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Sraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, L. T. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harba, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHNSON, Robert Wiliard. **Administração Financeira**. 1. v. São Paulo: Pioneira, 1973.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATARAZZO, Dante C., **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MORITZ, Gilberto de Oliveira et al. Recriando a função financeira no contexto da Globalização. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 2, n. 4, P. 31- 41. Setembro de 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rondolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. 9ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras: abrindo a caixa-preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1997b.

SEBRAE:[http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod\\_areaconteudo=141&cod\\_pasta=440](http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areaconteudo=141&cod_pasta=440)> . Acesso em: 12 de junho de 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VAN HORNE, James C. **Política e administração financeira**. 1. v. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos; 1979.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

## **APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista realizada com os sócios da empresa.**

### **Caracterização da empresa:**

- 1) Histórico da Empresa (Cronologicamente);
- 2) Quais os serviços prestados pela empresa?
- 3) Qual a forma jurídica e a como se dá a constituição societária?
- 4) Como é formada a estrutura organizacional?
- 5) Quem são os clientes da Alfa Comunicação?
- 6) Quem são os fornecedores da empresa?
- 7) Quem são os concorrentes?

### **Administração de Disponibilidades:**

- 1) Como é feito o controle das entradas?
- 2) Qual o instrumento utilizado?
- 3) Com que frequência é realizada a previsão de ingressos?
- 4) Como é feito o controle do desembolso?
- 5) Qual o instrumento utilizado?
- 6) Quais as principais causas que provocam o déficit de caixa?

### **Administração de contas a receber:**

- 1) Qual o prazo de crédito concedido aos clientes?
- 2) Quais os aspectos analisados no processo de seleção de clientes?
- 3) Quais os procedimentos de cobrança adotados?
- 4) É oferecido desconto para pagamento antecipado?

**APÊNDICE B:** Fluxo de Caixa Mensal, referente ao primeiro semestre de 2003. Elaborado pela pesquisadora.

	Janeiro_03	Fevereiro_03	Março_03	Abril_03	Maior_03	Junho_03
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	R\$ 4.532,13	R\$ 6.143,70	R\$ 8.146,56	R\$ 7.612,46	R\$ 8.605,64	R\$ 14.021,35
Vendas a prazo	R\$ 10.574,96	R\$ 14.335,30	R\$ 19.078,65	R\$ 16.962,40	R\$ 14.014,60	R\$ 24.278,19
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 15.107,09</b>	<b>R\$ 20.479,00</b>	<b>R\$ 27.225,21</b>	<b>R\$ 24.574,86</b>	<b>R\$ 22.620,24</b>	<b>R\$ 38.299,54</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista	R\$ 610,29	R\$ 40,00				R\$ 343,87
Fornecedores	R\$ 16.341,09	R\$ 14.657,47	R\$ 14.334,27	R\$ 13.040,64	R\$ 18.216,54	R\$ 23.274,45
Despesas Administrativas						
Despesas Gerais	R\$ 720,50	R\$ 908,20	R\$ 387,58	R\$ 184,20	R\$ 386,73	R\$ 573,33
Salários e ordenados	R\$ 5.780,38	R\$ 4.824,91	R\$ 6.566,94	R\$ 7.679,97	R\$ 7.113,30	R\$ 8.116,57
Compra de Itens do ativo permanente	R\$ 190,00	R\$ 181,03	R\$ 181,03		R\$ 240,00	R\$ 151,00
Aluguel	R\$ 712,24	R\$ 688,93	R\$ 1.223,27	R\$ 969,52	R\$ 831,83	R\$ 393,22
Combustível	R\$ 333,00	R\$ 598,00	R\$ 316,00	R\$ 691,00	R\$ 814,50	R\$ 856,25
Telefone	R\$ 418,70	R\$ 525,40	R\$ 340,93	R\$ 520,14	R\$ 438,77	R\$ 510,16
Manutenção de Máquinas				R\$ 550,20		R\$ 100,00
Despesas com Vendas	R\$ 61,90	R\$ 200,00	R\$ 20,00	R\$ 65,00	R\$ 42,00	R\$ 63,00
Despesas Financeiras	R\$ 608,96	R\$ 867,13	R\$ 581,15	R\$ 581,56	R\$ 807,18	R\$ 857,71
Despesas tributárias	R\$ 171,12		R\$ 272,20	R\$ 320,20	R\$ 669,76	R\$ 142,33
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 25.948,18</b>	<b>R\$ 23.491,07</b>	<b>R\$ 24.223,37</b>	<b>R\$ 24.602,43</b>	<b>R\$ 29.560,61</b>	<b>R\$ 35.381,89</b>
3. Diferença do Período (1-2)	(R\$ 10.841,09)	(R\$ 3.012,07)	R\$ 3.001,84	(R\$ 27,57)	(R\$ 6.940,37)	R\$ 2.917,65
4. Saldo Inicial de Caixa	R\$ 6.437,83	R\$ 341,59	(R\$ 3.150,48)	(R\$ 1.534,64)	(R\$ 1.001,08)	(R\$ 232,88)
5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)	(R\$ 4.403,26)	(R\$ 2.670,48)	(R\$ 148,64)	(R\$ 1.562,21)	(R\$ 7.941,45)	R\$ 2.684,77
6. Empréstimo captados	R\$ 10.000,00	R\$ 1.700,00		R\$ 800,00	R\$ 8.398,57	R\$ 8.438,30
7. Amortizações + juros	R\$ 5.255,15	R\$ 2.180,00	R\$ 1.386,00	R\$ 238,87	R\$ 690,00	
8. Saldo Final de caixa	R\$ 341,59	(R\$ 3.150,48)	(R\$ 1.534,64)	(R\$ 1.001,08)	(R\$ 232,88)	R\$ 11.123,07

**APÊNDICE C:** Fluxo de Caixa Mensal, referente ao segundo semestre de 2003. Elaborado pela pesquisadora.

	Julho_2003	Agosto_03	Setembro_03	Outubro_03	Novembro_03	Dezembro_03
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	R\$ 9.056,93	R\$ 9.876,38	R\$ 11.360,88	R\$ 11.443,99	R\$ 10.378,11	R\$ 16.427,99
Vendas a prazo	R\$ 22.132,84	R\$ 23.041,82	R\$ 26.508,73	R\$ 26.702,63	R\$ 24.215,59	R\$ 38.331,97
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 31.189,77</b>	<b>R\$ 32.918,20</b>	<b>R\$ 37.869,61</b>	<b>R\$ 38.146,62</b>	<b>R\$ 34.593,70</b>	<b>R\$ 54.759,96</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista						
Fornecedores	R\$ 23.017,45	R\$ 17.036,07	R\$ 21.594,65	R\$ 18.455,64	R\$ 21.410,66	R\$ 40.723,98
Despesas Administrativas						
Despesas Gerais	R\$ 728,91	R\$ 593,02	R\$ 386,62	R\$ 250,90	R\$ 765,48	R\$ 785,52
Salários e ordenados	R\$ 8.516,59	R\$ 10.875,38	R\$ 10.006,00	R\$ 12.903,39	R\$ 10.701,76	R\$ 11.282,74
Compra de Itens do ativo permanente	R\$ 1.112,03	R\$ 1.241,28	R\$ 1.127,16	R\$ 181,03		R\$ 181,03
Aluguel	R\$ 724,70		R\$ 957,75	R\$ 882,28	R\$ 698,40	R\$ 1.199,36
Combustível	R\$ 526,00	R\$ 801,00	R\$ 984,00	R\$ 802,50	R\$ 633,00	R\$ 1.477,98
Telefone	R\$ 153,42	R\$ 14,41	R\$ 1.205,97	R\$ 153,56	R\$ 508,40	R\$ 1.072,44
Manutenção de Máquinas						
Despesas com Vendas	R\$ 179,25	R\$ 78,25	R\$ 453,49	R\$ 170,00	R\$ 240,50	R\$ 106,00
Despesas Financeiras	R\$ 794,46	R\$ 629,34	R\$ 274,66	R\$ 461,21	R\$ 549,53	R\$ 383,22
Despesas tributárias	R\$ 2.134,26	R\$ 1.650,11	R\$ 791,50	R\$ 1.169,68	R\$ 428,93	R\$ 1.726,37
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 37.887,07</b>	<b>R\$ 32.918,86</b>	<b>R\$ 37.781,80</b>	<b>R\$ 35.470,19</b>	<b>R\$ 35.936,66</b>	<b>R\$ 58.938,64</b>
<b>3. Diferença do Período (1-2)</b>	<b>(R\$ 6.697,30)</b>	<b>(R\$ 0,66)</b>	<b>R\$ 87,81</b>	<b>R\$ 2.676,43</b>	<b>(R\$ 1.342,96)</b>	<b>(R\$ 4.178,68)</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>R\$ 11.123,07</b>	<b>(R\$ 817,80)</b>	<b>R\$ 818,46</b>	<b>(R\$ 1.141,71)</b>	<b>R\$ 1.022,44</b>	<b>(R\$ 1.899,47)</b>
<b>5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)</b>	<b>(R\$ 4.012,53)</b>	<b>(R\$ 818,46)</b>	<b>R\$ 906,27</b>	<b>R\$ 1.534,72</b>	<b>(R\$ 320,52)</b>	<b>(R\$ 6.078,15)</b>
<b>6. Empréstimo captados</b>	<b>R\$ 4.462,70</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>	<b>R\$ 1.497,98</b>	<b>R\$ 3.507,00</b>	<b>R\$ 2.218,00</b>	<b>R\$ 23.254,81</b>
<b>7. Amortizações + juros</b>	<b>R\$ 1.267,97</b>	<b>R\$ 363,08</b>	<b>R\$ 3.545,96</b>	<b>R\$ 4.019,28</b>	<b>R\$ 3.796,95</b>	<b>R\$ 3.085,72</b>
<b>8. Saldo Final de caixa</b>	<b>(R\$ 817,80)</b>	<b>R\$ 818,46</b>	<b>(R\$ 1.141,71)</b>	<b>R\$ 1.022,44</b>	<b>(R\$ 1.899,47)</b>	<b>R\$ 14.090,94</b>

**APÊNDICE D:** Fluxo de Caixa mensal, referente ao primeiro semestre de 2004. Elaborado pela pesquisadora.

	Janeiro_04	Fevereiro_04	Março_04	Abril_04	Maio_04	Junho_04
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	R\$ 8.922,60	R\$ 15.164,37	R\$ 15.339,07	R\$ 12.743,89	R\$ 25.983,60	R\$ 12.861,96
Venda a prazo	R\$ 20.819,41	R\$ 35.383,52	R\$ 35.791,17	R\$ 29.735,75	R\$ 60.228,39	R\$ 30.011,24
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 29.742,01</b>	<b>R\$ 50.547,89</b>	<b>R\$ 51.130,24</b>	<b>R\$ 42.479,64</b>	<b>R\$ 86.211,99</b>	<b>R\$ 42.873,20</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista						
Fornecedores	R\$ 39.999,87	R\$ 25.330,05	R\$ 29.335,21	R\$ 27.749,35	R\$ 55.243,71	R\$ 32.982,63
Despesas Administrativas						
Despesas Gerais	R\$ 564,20	R\$ 634,84	R\$ 530,00	R\$ 537,28	R\$ 1.009,78	R\$ 1.106,22
Salários e ordenados	R\$ 8.261,30	R\$ 8.887,77	R\$ 8.958,46	R\$ 10.175,74	R\$ 10.478,98	R\$ 11.083,96
Compra de Itens do ativo permanente	R\$ 729,04	R\$ 809,34	R\$ 775,81	R\$ 1.026,84	R\$ 756,84	R\$ 181,03
Aluguel	R\$ 367,96	R\$ 1.311,16	R\$ 893,46		R\$ 454,10	R\$ 844,04
Combustível	R\$ 858,21	R\$ 631,25	R\$ 1.548,16	R\$ 1.197,31	R\$ 270,00	R\$ 558,00
Telefone	R\$ 36,90	R\$ 1.672,90	R\$ 855,09	R\$ 595,22	R\$ 1.247,49	R\$ 1.191,68
Manutenção de Máquinas						R\$ 170,00
Despesa de Vendas				R\$ 889,95		R\$ 435,00
Despesas Financeiras	R\$ 312,32	R\$ 337,05	R\$ 491,65	R\$ 373,54	R\$ 1.156,93	R\$ 317,64
Despesas tributárias	R\$ 470,89	R\$ 1.875,62	R\$ 494,30	R\$ 94,66	R\$ 120,11	
Outros		R\$ 479,00	R\$ 6.075,00			R\$ 183,59
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 51.600,69</b>	<b>R\$ 41.968,98</b>	<b>R\$ 49.957,14</b>	<b>R\$ 42.639,89</b>	<b>R\$ 70.737,94</b>	<b>R\$ 49.053,79</b>
3. Diferença do Período (1-2)	(R\$ 21.858,68)	R\$ 8.578,91	R\$ 1.173,10	(R\$ 160,25)	R\$ 15.474,05	(R\$ 6.180,59)
4. Saldo Inicial de Caixa	R\$ 14.090,94	R\$ 1.557,16	(R\$ 1.787,51)	(R\$ 323,01)	(R\$ 4.224,66)	R\$ 6.685,03
5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)	(R\$ 7.767,74)	R\$ 10.136,07	(R\$ 614,41)	(R\$ 483,26)	R\$ 11.249,39	R\$ 504,44
7. Empréstimo a captado	R\$ 18.640,00	R\$ 10.427,48	R\$ 13.850,00	R\$ 6.199,00	R\$ 17.453,01	R\$ 14.985,00
9. Amortizações + Juros	R\$ 9.315,10	R\$ 22.351,06	R\$ 13.558,60	R\$ 9.940,40	R\$ 22.017,37	R\$ 17.893,84
11. Saldo Final de caixa	R\$ 1.557,16	(R\$ 1.787,51)	(R\$ 323,01)	(R\$ 4.224,66)	R\$ 6.685,03	(R\$ 2.404,40)



**APÊNDICE E: Fluxo de caixa Mensal, referente ao segundo semestre de 2004. Elaborado pela pesquisadora.**

	Julho_04	Agosto_04	Setembro_04	Outubro_04	Novembro_04	Dezembro_04
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	R\$ 16.336,53	R\$ 16.320,55	R\$ 15.445,72	R\$ 17.979,76	R\$ 20.589,17	R\$ 17.276,34
Venda a prazo	R\$ 38.118,57	R\$ 38.081,27	R\$ 36.040,01	R\$ 41.952,76	R\$ 48.041,40	R\$ 40.311,46
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 54.455,10</b>	<b>R\$ 54.401,82</b>	<b>R\$ 51.485,73</b>	<b>R\$ 59.932,52</b>	<b>R\$ 68.630,57</b>	<b>R\$ 57.587,80</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista					R\$ 1.893,00	R\$ 185,00
Fornecedores	R\$ 29.885,76	R\$ 37.244,39	R\$ 36.109,22	R\$ 32.876,46	R\$ 43.111,69	R\$ 37.551,18
Despesas Administrativas						
Despesas Gerais	R\$ 1069,72	R\$ 1.067,45	R\$ 754,35	R\$ 763,490	R\$ 1.626,55	R\$ 832,20
Salários e ordenados	R\$ 11.976,95	R\$ 11.634,90	R\$ 13.375,08	R\$ 11.441,11	R\$ 15.168,13	R\$ 12.253,48
Compra de Itens do ativo permanente	R\$ 181,03	R\$ 181,03	R\$ 181,03	R\$ 181,03	R\$ 181,03	R\$ 389,15
Aluguel	R\$ 1.256,19	R\$ 369,88	R\$ 783,20	R\$ 935,82	R\$ 835,11	R\$ 600,00
Combustível	R\$ 724,35	R\$ 777,83	R\$ 1.653,00	R\$ 624,00	R\$ 1.824,24	R\$ 506,56
Telefone	R\$ 905,22	R\$ 891,65	R\$ 1.800,35	R\$ 744,69	R\$ 314,50	R\$ 745,30
Manutenção de Máquinas			R\$ 127,00			R\$ 510,12
Despesa de Vendas	R\$ 205,00	R\$ 221,79		R\$ 10,00	R\$ 40,00	R\$ 17,00
Despesas Financeiras	R\$ 620,30	R\$ 586,10	R\$ 391,63	R\$ 509,44	R\$ 434,04	R\$ 534,42
Despesas tributárias	R\$ 517,74	R\$ 281,00	R\$ 392,25	R\$ 460,49	R\$ 458,49	R\$ 430,06
Outros		R\$ 520,00	R\$ 545,00			R\$ 950,00
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 47.342,26</b>	<b>R\$ 53.776,02</b>	<b>R\$ 56.112,11</b>	<b>R\$ 48.546,53</b>	<b>R\$ 65.886,78</b>	<b>R\$ 55.504,47</b>
<b>3. Diferença do Período (1-2)</b>	<b>R\$ 7.112,84</b>	<b>R\$ 625,80</b>	<b>(R\$ 4.626,38)</b>	<b>R\$ 11.385,99</b>	<b>R\$ 2.743,79</b>	<b>R\$ 2.083,33</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>(R\$ 2.404,40)</b>	<b>R\$ 3.158,44</b>	<b>R\$ 479,99</b>	<b>R\$ 4.984,72</b>	<b>R\$ 4.327,27</b>	<b>R\$ 4.561,06</b>
<b>5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)</b>	<b>R\$ 4.708,44</b>	<b>R\$ 3.784,24</b>	<b>(R\$ 4.146,39)</b>	<b>R\$ 6.401,27</b>	<b>R\$ 7.071,06</b>	<b>R\$ 6.644,39</b>
<b>6. Empréstimo a captado</b>	<b>R\$ 23.307,00</b>	<b>R\$ 18.445,75</b>	<b>R\$ 14.711,67</b>	<b>R\$ 8.718,00</b>	<b>R\$ 4.019,00</b>	<b>R\$ 7.404,00</b>
<b>7. Amortizações + Juros</b>	<b>R\$ 24.857,00</b>	<b>R\$ 21.750,00</b>	<b>R\$ 15.550,00</b>	<b>R\$ 10.792,00</b>	<b>R\$ 6.529,00</b>	<b>R\$ 9.656,00</b>
<b>8. Saldo Final de caixa</b>	<b>R\$ 3.158,44</b>	<b>R\$ 479,99</b>	<b>(R\$ 4.984,72)</b>	<b>R\$ 4.327,27</b>	<b>R\$ 4.561,06</b>	<b>R\$ 4.392,39</b>

**APÊNDICE F:** Fluxo de Caixa Mensal, referente ao primeiro semestre de 2005. Elaborado pela pesquisadora.

	Janeiro_05	Fevereiro_05	Março_05	Abril_05	Maió_05	Junho_05
<b>1. INGRESSOS</b>						
Vendas à vista	R\$ 14.238,86	R\$ 12.356,34	R\$ 38.060,96	R\$ 27.512,09	R\$ 17.966,80	R\$ 29.559,93
Venda a prazo	R\$ 33.224,00	R\$ 28.831,46	R\$ 88.808,91	R\$ 64.194,87	R\$ 41.922,54	R\$ 63.756,59
Outros						
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 47.462,86</b>	<b>R\$ 41.187,80</b>	<b>R\$ 126.869,87</b>	<b>R\$ 91.706,96</b>	<b>R\$ 59.889,34</b>	<b>R\$ 93.316,52</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>						
Compras à vista						
Fornecedores	R\$ 31.443,32	R\$ 33.581,54	R\$ 81.698,14	R\$ 66.727,81	R\$ 72.013,84	R\$ 39.486,35
Despesas Administrativas						
Despesas Gerais	R\$ 882,90	R\$ 1.896,29	R\$ 3.414,38	R\$ 2.130,65	R\$ 1.583,87	R\$ 2.622,21
Salários e ordenados	R\$ 8.741,95	R\$ 10.211,13	R\$ 13.731,11	R\$ 12.745,08	R\$ 11.667,96	R\$ 11.168,54
Compra de Itens do ativo permanente	R\$ 4.517,35	R\$ 1.516,94	R\$ 1.681,59	R\$ 490,00	R\$ 3.290,00	R\$ 230,00
Aluguel	R\$ 1.021,76	R\$ 1.021,76	R\$ 1.031,16		R\$ 1.758,00	R\$ 951,16
Combustível	R\$ 491,59	R\$ 2.188,27	R\$ 413,56	R\$ 2.270,27	R\$ 341,95	R\$ 1.546,19
Telefone	R\$ 1.755,79	R\$ 2.146,60	R\$ 1.224,24	R\$ 995,60	R\$ 315,30	R\$ 1.123,88
Manutenção de Máquinas	R\$ 180,00	R\$ 74,00			R\$ 70,00	
Despesas com Vendas	R\$ 445,00	R\$ 750,00	R\$ 50,00			R\$ 789,00
Despesas Financeiras	R\$ 606,86	R\$ 649,87	R\$ 953,48	R\$ 763,83	R\$ 1.127,12	R\$ 1.812,73
Despesas tributárias	R\$ 608,45	R\$ 549,10	R\$ 3.076,56	R\$ 54,30	R\$ 825,46	R\$ 126,00
Outros	R\$ 2.614,00	R\$ 152,87		R\$ 4.666,77	R\$ 6.650,38	R\$ 9.334,16
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 53.308,97</b>	<b>R\$ 54.738,37</b>	<b>R\$ 107.274,22</b>	<b>R\$ 90.844,31</b>	<b>R\$ 99.643,88</b>	<b>R\$ 69.190,22</b>
3. Diferença do Período (1-2)	(R\$ 5.846,11)	(R\$ 13.550,57)	R\$ 19.595,65	R\$ 862,65	(R\$ 39.754,54)	R\$ 24.126,30
4. Saldo Inicial de Caixa	R\$ 4.392,39	R\$ 3.567,08	(R\$ 5.818,72)	R\$ 14.236,34	R\$ 36.552,83	R\$ 3.599,59
5. Disponibilidades Acumuladas (+-3+4)	(R\$ 1.453,72)	(R\$ 9.983,49)	R\$ 13.776,93	R\$ 15.098,99	(R\$ 3.201,71)	R\$ 27.725,89
6. Empréstimo a captado	R\$ 25.770,80	R\$ 22.561,99	R\$ 23.468,98	R\$ 38.035,90	R\$ 40.647,39	R\$ 61.247,99
7. Amortizações	R\$ 20.750,00	R\$ 18.397,22	R\$ 23.009,57	R\$ 16.582,06	R\$ 33.846,09	R\$ 69.457,27
8. Saldo Final de caixa	R\$ 3.567,08	(R\$ 5.818,72)	R\$ 14.236,34	R\$ 36.552,83	R\$ 3.599,59	R\$ 19.516,61

**Anexo A: Balanço Patrimonial de 2002, 2003 e 2004.**

Alfa Comunicação			
Ativo (em 31 de dezembro) em R\$			
<b>Ativo Circulante</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Caixa	4.955,12	1.065,88	5.385,32
Contrato Social a Recuperar	1,90	-	-
Cofins a Recuperar	4,51	-	-
PIS a Recuperar	0,96	-	-
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>4.962,49</b>	<b>1.065,88</b>	<b>5.385,32</b>
<b>Ativo Permanente</b>			
Máquinas e Equipamentos	5.972,00	5.972,00	5.972,00
Móveis e Utensílios	3.287,90	887,90	434,90
<b>Total do Ativo Permanente</b>	<b>9.259,90</b>	<b>6.859,90</b>	<b>6.406,90</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>14.222,39</b>	<b>7.925,78</b>	<b>11.792,22</b>

Alfa Comunicação			
Passivo (em 31 de dezembro) em R\$.			
<b>Passivo Circulante</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Contas a Pagar	994,15	180,00	275,45
Salário a recolher	986,00	633,40	310,00
Pró-Labore a recolher	-	-	140,00
INSS a recolher	992,03	349,60	158,75
FGTS a recolher	216,60	105,57	39,14
PIS a recolher	273,67	-	-
COFINS a recolher	1.263,22	44,42	44,08
Contribuição Confederativa a recolher	26,64	205,00	237,33
ISS a recolher	2.649,62	1.363,60	1.040,02
Contribuição Social a recolher	1.949,63	196,81	262,31
IR a recolher	3.357,45	328,01	1.165,87
Parcelamento Cofins	-	190,06	690,70
Parcelamento Contribuição Social	-	229,22	-
Parcelamento IR	-	546,98	375,13
<b>Total do Passivo Circulante</b>	<b>12.709,01</b>	<b>4.372,67</b>	<b>4.738,78</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>			
Capital Social	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	(1.486,62)	553,11	4.053,44
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>1.513,38</b>	<b>3.553,11</b>	<b>7.053,44</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>14.222,39</b>	<b>7.925,78</b>	<b>11.792,22</b>